

Juss-Buss

Organisering og hensiktsmessighet

Jenny Anita Pålsson



Masteroppgave ved Institutt for Statsvitenskap

UNIVERSITETET I OSLO

November 2006

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært en krevende og lærerik prosess. Etter snart 10 måneder der veldig mye har dreid seg om Juss-Buss og organisasjonsteori er det godt å endelig være i havn. Dette impliserer ikke at oppgaven har kvalt interessen for fagområdet og mulighetene er absolutt til stede for at jeg vil fortsette å fordype meg innenfor dette feltet.

Det er en rekke personer som fortjener en takk for verdifulle bidrag og støtte. Først og fremst vil jeg takke min veileder professor Tom Christensen (Vår og høst 2006) for raske og konstruktive tilbakemeldinger. Vil også takke alle medarbeiderne i Juss-Buss for samarbeidet, og for at dere villig stilte opp for å besvare mine mange spørsmål. Uten deres entusiasme og velvillighet hadde arbeidet med oppgaven vært atskillig tyngre. En takk går også til Vitenskapsbutikken som formidlet samarbeidet med Juss-Buss.

Jeg vil gjerne takke Tirill, som på tross av eget tidspress har tatt seg tid til oppmuntre og berolige meg, og ikke minst til å kommentere utkast underveis. Takk går også til Henrik for korrekturlesing. Til slutt vil jeg takke min kjære Petter, uten deg ville ikke oppgaven vært en realitet. Du har vært min tekniske konsulent, sjåfør, sekretær og uunnværlige støtte gjennom hele prosessen.

Askim, november 2006

Jenny Anita Pålsson

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Faglig interesse.....	3
1.4 Valg av teori	6
1.5 Disposisjon over oppgaven	7
2. Teori og metode	8
2.1 Innledning.....	8
2.2 Teoretiske tilnærminger	8
2.3 Instrumentell tilnærming	9
2.4 Evalueringsmodell.....	11
2.5 Kartlegging av mål	12
2.5.1 To varianter av instrumentell teori	14
2.5.2 Hierarkisk-instrumentelt perspektiv	14
2.5.3 Forhandlingsperspektivet	15
2.5.4 Virkemiddelmodell og betydningen av formell normativ struktur	16
2.5.5 Faktisk beslutningsatferd.....	17
2.5.6 Prinsipper for organisering	18
2.6 Forventninger ut fra et instrumentelt perspektiv	21
2.6.1 Forventninger ut fra det hierarkiske perspektivet.....	22
2.6.2 Forventninger ut fra forhandlingsperspektivet	22
2.7 Institusjonell tilnærming	23
2.7.1 Kulturteori	24
2.7.1.1 Logic of appropriateness.....	25
2.7.1.2 Sti-avhengighet	25
2.7.2 Kartlegging av organisasjonskultur.....	26
2.7.3 Forventninger ut fra et institusjonelt perspektiv.....	27
2.8 Metodiske betraktninger.....	28
2.8.1 Case-studier som tilnærming.....	28
2.8.2 Datainnsamling	29

2.8.3 Validitet og reliabilitet.....	32
2.8.3.1 Validitet	32
2.8.3.2 Reliabilitet.....	33
3. Empiri.....	36
3.1 Historikk.....	36
3.1.1 Oppstarten.....	36
3.1.2 Driften den første tiden.....	37
3.2 Dagens Juss-Buss	38
3.2.1 Hensikten med dagens organisasjonsutforming	42
3.4 Instrumentelle variabler	42
3.4.1 Formell normativ struktur.....	42
3.4.2 Spesialisering.....	44
3.4.3 Organisasjonsdemografi	45
3.4.5 Fysisk struktur	46
3.4.6 Faktisk atferd	47
3.5 Mål	47
3.5.1 Opprinnelige og formelle mål	47
3.5.2 Ledernes og organisasjonsmedlemmenes mål	49
3.5.3 Faktiske aktiviteter	50
3.5.4 Forholdet mellom målene.....	51
3.6 Kulturelle variabler	54
3.6.1 Verdier	54
3.6.2 Normer.....	56
3.7 Forholdet mellom kultur og organisering	57
4. Analyse og evaluering	59
4.1 Innledning.....	59
4.2 Et instrumentelt perspektiv	59
4.2.1 Et hierarkisk-instrumentelt perspektiv	61
4.2.2 Et forhandlingsperspektiv.....	64
4.3 Effekter av valgt spesialiseringsprinsipp.....	67
4.4 Evaluering – Måloppnåelse og hensiktsmessighet.....	69

4.5 Et institusjonelt kulturperspektiv	72
4.5.1 Evaluering og hensiktsmessighet ut fra et kulturperspektiv.....	76
4.6 Alternative organisasjonsutforminger.....	77
4.7 Avsluttende kommentarer	79
Litteraturliste.....	82
Vedlegg	86
1. Spørreskjema.....	86
2. Organisasjonskart Juss-Buss	90

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Juss-Buss ble stiftet i 1971 med det formål å tilby gratis juridisk veiledning til innbyggere i Oslo som ikke hadde midler til å betale for rettshjelp. Organisasjonen består i dag av rundt 30 medarbeidere som alle er jusstudenter ved universitetet i Oslo. Juss-Buss tilbyr gratis rettshjelp i enkeltsaker, og driver rettspolitisk arbeid for å endre rettstilstanden for klientgruppene. Juss-Buss driver også med egen forskning, men ønsker nå i tillegg en evaluering av organisasjonen "utenfra" gjennom et prosjekt i samarbeid med vitenskapsbutikken.

Organisasjonen har siden stiftelsen på 70-tallet hatt mer eller mindre samme struktur og organisering, og ønsker nå en gjennomgang for å vurdere om tiden er moden for å omorganisere. Saksmengden øker år for år, samtidig som finansieringen er usikker, og det aktualiserer diskusjonene om dagens organisering er den mest hensiktsmessige for å få mest mulig ut av de tilgjengelige ressursene.

Denne diskusjonen munnet våren 2006 ut i at det ble avholdt et seminar for medarbeiderne i Juss-Buss der dagens organisering ble diskutert og mindre endringer ble vurdert. Det ble av mange ytret at de syntes allmøtene i Plenum tok for mye tid og ressurser og at det var problematisk at ingen hadde myndighet til å ta administrative beslutninger. Argumentene for endring var at dagens ordning medfører at "alle skal gjøre alt" og at denne manglende arbeidsfordelingen er frustrerende og tidkrevende. Flere hevdet at de ikke fikk brukt tiden på det de anså som de viktigste oppgavene og målsettingene for Juss-Buss fordi diskusjoner om daglig drift og fellesmøter tok for mye tid.

Det kom også fram at daglig leder og styret hadde en vanskelig jobb da alle beslutninger kan overprøves og omgjøres i Plenum. Juss-Buss ble av enkelte frustrerte deltakere beskrevet som "et vandrende allmøte", der man bruker altfor mye tid på fellesmøter og administrasjon. Enkelte mente at det var på tide å endre organisasjonsutforming og i større grad fravike tanken om flat struktur og plenumsstyring, da denne utformingen ikke lenger var hensiktsmessig for Juss-Buss. Møtet var til dels preget av enighet om at "noe" burde gjøres, og førte til at det i

etterkant ble gjort enkelte endringer i organisasjonens vedtekter. Likevel har det ikke blitt gjort omfattende organisasjonsmessige endringene som følge av samlingen.

1.2 Problemstilling

Målet for denne oppgaven er derfor å evaluere Juss-Buss' virksomhet og se på hvilke effekter organiseringen har på beslutningsatferden og dermed på mulighetene for måloppnåelse.

Den overordnede problemstillingen vil altså være:

Er dagens organisering av Juss-Buss hensiktsmessig ut fra organisasjonens målsettinger og kulturelle forhold?

For å besvare problemstillingen vil det være nødvendig å kartlegge og klassifisere Juss-Buss' organisering, og se på bakgrunnen for hvorfor denne organisasjonsutformingen er valgt. Studien vil til dels bære preg av å være en effektanalyse, og jeg vil derfor diskutere hvorvidt organisasjonsutformingen virker etter hensiktene. Effektanalysen forklarer hvordan beslutningsatferd i organisasjonen påvirkes av den formelle organiseringen. Den faktiske atferden til organisasjonsmedlemmene vil avgjøre hvordan Juss-Buss drives, og hvorvidt aktivitetene i organisasjonen er rettet inn mot å nå de sentrale målene.

Det vil derfor være nødvendig å kartlegge organisasjonens mål, og deretter se på forholdet mellom målene og eventuelle målkonflikter eller målforskyvninger. Dette fordi måloppnåelse er det mest sentrale kriteriet for å bedømme Juss-Buss' virksomhet. Et sentralt spørsmål å besvare vil være om organisasjonsutformingen er til hinder for at Juss-Buss når sine mål, og om fellesmøter og administrasjon tar tid og fokus bort fra de sentrale oppgavene og målsettingene.

Jeg vil også studere kulturelle forhold i organisasjonen og se på hvilke effekter organisasjonskulturen har. Kultur kan påvirke den formelle organiseringen, og styrke eller svekke betydningen av formelle organisatoriske forhold. Det institusjonelle perspektivet kan virke utfyllende i forhold til antakelsene om effekter av

organiseringen gitt i det instrumentelle perspektivet, eller tilby alternative forklaringer på hvorfor organisasjonen når eller ikke når sine mål. Organisasjonskulturen kan også legge føringer på hvilke alternative organisasjonsutforminger som vil bli akseptert dersom Juss-Buss ønsker å endre organisering. Organisasjonsutformingen kan tenkes å ivareta viktige normative hensyn så vel som tekniske hensyn knyttet til måloppnåelse.

Begrepet ”hensiktsmessig” må operasjonaliseres, da begrepet har noe ulik betydning i de ulike teoretiske perspektivene. Hovedsakelig vil hensiktsmessig vise til om organiseringen legger til rette for måloppnåelse og best mulig utnyttelse av de tilgjengelige ressursene, men begrepet kan også ha et normativt aspekt. Hva som er en hensiktsmessig måte å organisere på vil dermed ikke nødvendigvis vise til det samme i de ulike teoretiske perspektivene. En effektanalyse eller en evaluering betraktes heller ikke på helt samme måte i de ulike perspektivene. Dette vil jeg komme nærmere inn på i den teoretiske redegjørelsen samt i analysen.

For å kunne gi veiledning framover er det også nødvendig å se på hvilke alternative måter Juss-Buss kan organiseres på, og eventuelle effekter disse alternativene forventes å gi. Oppgaven vil være avgrenset i tid til å gjelde dagens Juss-Buss, men enkelte elementer fra oppstarten av organisasjonen og driften den første tiden vil bli trukket inn.

1.3 Faglig interesse

Vårt samfunn er et organisasjonssamfunn, og vi er i høy grad avhengige av organisasjoner som fungerer rasjonelt og effektivt. Frivillige organisasjoner som Juss-Buss spiller en viktig rolle i samfunnet, gjennom at tjenestene de tilbyr er et viktig supplement til det offentlige tjenestetilbudet. En organisasjon defineres av Etzioni (1984:11) som en ”sosial enhet (eller gruppe av mennesker) som blir konstruert og rekonstruert i den hensikt å søke bestemte mål.” Studiet av offentlige organisasjoner er i dag sentralt i statsvitenskapen, og organisasjonsteori forankret i statsvitenskapen skiller seg fra organisasjonsteori for privat sektor. Vurderingen av offentlige organisasjoner kan ikke bare fokusere på økonomisering og kostnadseffektivitet. Offentlige organisasjoner må vurderes ut fra flere kriterier (Christensen m.fl. 2004).

Tradisjonelt har man altså dratt et skille mellom private og offentlige organisasjoner. Barry Bozeman (1987) argumenterer derimot for at alle organisasjoner i større eller mindre grad er avhengige av det offentlige, som styrer organisasjonene gjennom kontroll og påvirkning. Dette påvirker beslutningsatferden i organisasjonene og taler for å betrakte og studere alle organisasjoner likt. Skillet mellom offentlige og private organisasjoner er altså ikke lenger like klart, og det har blitt argumentert for at stadig flere organisasjoner opererer i grenseområdet mellom det offentlige og det private (Christensen m.fl. 2004:13-16).

Likevel kan man si at offentlige organisasjoner skiller seg fra private på tre måter. For det første handler offentlige organisasjoner på vegne av politisk valgte myndigheter og styres gjennom et skrevet lov og regelverk. For det andre er offentlige organisasjoner multifunksjonelle. Det vil si at de skal ivareta motstridende hensyn som offentlighet, representasjon, likebehandling, nøytralitet og kostnadseffektivitet samtidig. Dette kan gi målkonflikter og varige spenninger. Til slutt skiller offentlige og private organisasjoner seg fra hverandre ved at offentlige ikke skal operere på et økonomisk frikonkurransemarked (Christensen m.fl. 2004:17-18). Offentlige organisasjoner skiller seg altså fundamentalt fra private på mange sentrale områder. For å kunne studere Juss-Buss må jeg altså først diskutere om kriterier hentet fra organisasjonsteori for offentlig sektor kan benyttes i studien, og om man det er mulig å betrakte Juss-Buss som en offentlig framfor en privat organisasjon. Organisasjonen er ikke offentlig ved første øyekast, da den ikke er folkevalgt og heller ikke utsatt for direkte offentlig eller demokratisk kontroll. Jeg mener likevel at det er grunnlag for å argumentere for at Juss-Buss kan betraktes og studeres som en offentlig organisasjon.

Juss-Buss er ikke en organisasjon som kan studeres og vurderes ut fra økonomiske kriterier. Organisasjonen bygger på helt andre verdier og målsettinger enn private organisasjoner som har krav til produktivitet og inntjening. Effektivitet for en organisasjon som Juss-Buss er altså ikke knyttet til å maksimere mulighetene for inntjening. Likevel er det ikke likegyldig om organisasjoner som Juss-Buss drives mest mulig effektivt, ut fra sine forutsetninger og innenfor de gitte rammene. Dette er viktig av hensyn til organisasjonens ressursutnyttelse. De tilgjengelige midlene bør disponeres best mulig slik at flest mulig kan nyte godt av arbeidet Juss-Buss gjør.

Effektivitet for en organisasjon som Juss-Buss vil likevel i første rekke være knyttet til en forestilling om teknisk effektivitet, altså i hvilken grad organisasjonen når sine sentrale mål.

En stor del av arbeidet som utføres i organisasjonen er frivillig ulønnet innsats, og organisasjonen kan dermed betraktes som en frivillig organisasjon som fyller et tomrom der myndighetenes tjenestetilbud ikke strekker til (Ulstein 1998:16). Denne oppfatningen om at det offentlige tilbudet ikke er tilstrekkelig er selve utgangspunktet for Juss-Buss' virksomhet. Fordi organisasjonene tilbyr tjenester som dekker et behov hos svake befolkningsgrupper er det viktig at den drives best mulig for på den måten å kunne hjelpe flere, både gjennom direkte kontakt med klientene og gjennom rettspolitisk arbeid og forskning. Frivillige organisasjoner er ikke nødvendigvis offentlige, men det at rettshjelpstilbudet Juss-Buss tilbyr er offentlig og et nødvendig supplement til det statlige og kommunale tilbudet, taler for å betrakte organisasjonen som offentlig.

Organisasjonen er ikke direkte ansvarlig overfor velgerne og er heller ikke demokratisk valgt, men som nevnt kan man argumentere for at Juss-Buss ivaretar en offentlig oppgave, spesielt gjennom rettshjelpen som tilbys ressursvake grupper. Dette bekreftes gjennom finansieringen av organisasjonen som hovedsakelig er et offentlig ansvar. Hoveddelen av midlene Juss-Buss disponerer blir tildelt fra Justis- og politidepartementet, og dette kan betraktes som om departementet anerkjenner at tjenestene Juss-Buss tilbyr er det offentliges ansvar. Organisasjonen mottar også kommunal støtte fra Oslo kommune. Det at organisasjonen tildeles og forvalter offentlige midler taler altså for å kalle organisasjonen offentlig.

Organisasjonen er tilknyttet et offentlig universitet. Tilknytningen til Universitetet i Oslo og finansieringen gir en indirekte demokratisk og offentlig kontroll av organisasjonen. Det var nettopp denne tilknytningen til Universitetet, samt den offentlige finansieringen som gjorde det mulig for Juss-Buss å unngå advokatmonopolet og få adgang til å tilby rettshjelp. Hjemmel for rettshjelpsvirksomheten er gitt av Justisdepartementet, jfr. Lov om domstolene § 218 annet ledd. Denne lovreguleringen av virksomheten taler også for å kunne betrakte Juss-Buss som en offentlig organisasjon.

Juss-Buss må ivareta flere og delvis motstridende hensyn. Organisasjonen skal tilby klientene et forsvarlig rettshjelpstilbud samtidig som medlemmene skal lære gjennom praktisk arbeid. Organisasjonen har også begrensede midler tilgjengelig og må arbeide innenfor rammene disse gir. Juss-Buss har ikke som mål å tjene penger eller operere på et økonomisk frimarked. Hensynet til fellesskapet og rettsstatlige verdier tillegges derfor en helt annen vekt i Juss-Buss enn i en privat organisasjon. Organisasjonen er tuftet på verdier som likebehandling, rettsikkerhet, åpenhet og nøytralitet og må balansere disse verdiene opp mot hensynet til kostnadseffektivitet. Disse normative hensynene kan også tenkes å gå på bekostning av den tekniske måloppnåelsen. Det at Juss-Buss må balansere mellom ulike og dels konkurrerende hensyn gir godt grunnlag for å betrakte organisasjonen som offentlig. Både organisasjonens arbeidsmåter og målsettinger samsvarer med de mål og arbeidsmåter man ofte finner i offentlige organisasjoner.

Alt i alt mener jeg altså at det er grunnlag for å betrakte Juss-Buss som en offentlig organisasjon, og at studien må bære preg av dette. Jeg vil i oppgaven ikke fokusere på kostnadseffektivitet, men heller en form for teknisk effektivitet som i første rekke er knyttet til måloppnåelse, samt en normativ diskusjon om hva som er en hensiktsmessig måte for Juss-Buss å organisere på.

1.4 Valg av teori

Teorier og modeller skal forenkle virkeligheten og hjelpe oss å forklare og forstå den. Det teoretiske rammeverket for denne oppgaven vil bli hentet fra organisasjonslitteraturen.

For å få fram flest mulig nyanser ved oppgavens problemstilling, vil jeg ta utgangspunkt i to organisasjonsteoretiske tilnærminger; det instrumentelle organisasjonsperspektivet og det institusjonelle perspektivet. Et hovedskille mellom de to er at den instrumentelle tilnærmingen betrakter organisasjonen som et verktøy, mens det institusjonelle legger vekt på at organisasjonen har egne regler, verdier og normer som påvirker beslutningsadferden (Christensen m.fl. 2004:13). Forskjellen kan også spores i hvordan begrepene "organisasjon" og "institusjon" defineres (Selznick 1997).

En organisasjon er i følge Selznick ”et enkelt og saklig system av bevisst samordnende virksomheter. Et utskiftbart redskap, et hensiktsmessig instrument som er utformet for å gjøre en jobb”. En institusjon defineres som ”et naturlig produkt av sosiale behov og påtrykk – en mottakelig og tilpasningsdyktig organisme” (Selznick 1997:19). Dermed kan man si at alle institusjoner er organisasjoner, men ikke alle organisasjoner er institusjoner (Egeberg 2003:9).

Perspektivene vil bli brukt komplementært heller enn gjensidig utelukkende. De ulike perspektivene vil dermed kunne utfylle hverandre ved at de vektlegger ulike elementer, og dermed fanger opp ulike forklaringsfaktorer.

Analysen vil også knyttes til to sentrale modeller, en modell som beskriver forholdet mellom organisasjonens atferd og måloppnåelse, og en modell som sier noe om forholdet mellom struktur og beslutningsatferd. Begge modellene vil bli presentert og forklart i teorikapitlet.

1.5 Disposisjon over oppgaven

Kapittel to vil inneholde en teoretisk redegjørelse, en gjennomgang av modeller som vil bli benyttet i analysen og en presentasjon av forventninger knyttet til de ulike teoretiske perspektivene. Metoder for å kartlegge en organisasjons mål vil bli gjennomgått, og på slutten av kapitlet vil jeg gi en redegjørelse for sentrale metodiske valg samt en gjennomgang av studiens datakilder. Kapittel tre er et empirikapittel der sentrale funn og en kort historikk av Juss-Buss presenteres. Jeg vil i kapittel tre også kartlegge og redegjøre for Juss-Buss’ mål og forholdet mellom dem. Forhold knyttet til Juss-Buss’ formelle organisering vil bli gjennomgått, og de kulturelle variablene vil presenteres. Det fjerde og siste kapitlet analyserer funn ut fra forventninger presentert i teorikapitlet. Kapitlet vil være et forsøk på å samle trådene fra teori og empiri kapitlene. Gjennom evalueringen vil jeg forsøke å avgjøre om dagens organisering er hensiktsmessig ut fra de to teoretiske tilnærmingene, samt drøfte i hvilken grad Juss-Buss når sine mål. Jeg vil også skissere ulike alternative organisasjonsutforminger og forventete effekter av disse.

2. Teori og metode

2.1 Innledning

Målet for denne oppgaven er å evaluere Juss-Buss' virksomhet og finne ut om dagens organisering er hensiktsmessig. Effektanalyser vurderer hvilke effekter og implikasjoner ulik organisering gir på beslutningsadferden (Christensen m.fl. 2004). En effektanalyse vurderer altså om organisasjonsutformingen virker etter hensiktene, mens en evaluering er et tilbakeblikk som bedømmer det som er og det som har vært med den hensikt å gi veiledning framover. En evaluering er altså ikke det samme som en konsekvensutredning av hvordan planlagte tiltak vil slå ut (Vedung 1998:21). En evaluering, slik Vedung (1998:28) ser det, er heller ikke bare en effektanalyse. En evaluering må også bedømme kvaliteten på prestasjonene, ergo så trenger man et eller flere kriterier for hvordan man skal bedømme virksomheten. Kriteriet vil i denne studien i første rekke være måloppnåelse, sekundært vil evalueringskriteriet være knyttet til kulturelle tradisjoner og hvilke normative hensyn som ivaretas av organisasjonsutformingen.

Evalueringer kan gjøres av ulike grunner (Vedung 1998). Noen evalueringer gjøres for å kontrollere om organisasjonsmedlemmene handler og presterer slik de skal. Slike evalueringer er hovedsakelig et instrument for ledelsen. Bakgrunnen for denne evalueringen er derimot et ønske fra Juss-Buss, som organisasjon, om å få kunnskap som kan føre til en forbedring av virksomheten. Dette kapittelet vil gi en teoretisk redegjørelse og skissere en modell for evaluering av en organisasjons virksomhet samt en fremgangsmåte for å kartlegge en organisasjons mål.

2.2 Teoretiske tilnærminger

Oppgaven vil som nevnt ta utgangspunkt i to teoretiske tilnærminger; instrumentell teori og institusjonell teori. Begge teoriene er hentet fra organisasjonslitteraturen.

Det instrumentelle perspektivet vil være hovedtilnærmingen i studien, og bli brukt for si noe om den faktiske betydningen av organisasjonsstrukturen med hensyn til mulighetene for måloppnåelse. Om Juss-Buss når sine mål er altså det mest sentrale

kriteriet for å avgjøre om dagens organisering er hensiktsmessig innenfor det instrumentelle perspektivet. Instrumentell teori vil også bli brukt til å beskrive hvordan Juss-Buss er organisert, og for å drøfte hvilke effekter denne organiseringen har, samt for å skissere og drøfte alternative måter å organisere på.

Institusjonell kulturteori vil bli brukt for å belyse hvordan kulturelle forhold fremmer eller hemmer virkningene av den formelle strukturen, og dermed hvordan kultur kan påvirke mulighetene for måloppnåelse. Perspektivet vil være relevant for å si noe om hvilke normative hensyn som ligger til grunn for dagens organisering og målsettinger, og hvordan disse hensynene påvirker organisasjonsutformingen. Kulturelle forhold vil kunne legge føringer på hvilke alternativ som er tilgjengelige hvis organisasjonen ønsker å omorganisere. Det kulturelle perspektivet vil også kunne belyse hvilke verdier og normer som formidles i organisasjonen, og hvordan disse verdiene får betydning for måten Juss-Buss drives på. Kriteriene for å bedømme organiseringen av Juss-Buss som hensiktsmessig vil ikke innenfor det institusjonelle perspektivet bare være knyttet til måloppnåelse, men også til om kulturelle tradisjoner, normer og verdier ivaretas i organisasjonen.

Det er det instrumentelle perspektivet som vil være hovedtilnærmingen i oppgaven, mens det institusjonelle vil bli brukt som en forlengelse for å kunne drøfte betydningen av normative og uformelle aspekter ved organiseringen, og for å fange opp effekter som ikke skyldes formelle forhold. Kulturelle forhold kan tenkes å både styrke eller svekke betydningen av formell struktur. Ut fra en antakelse om at både det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet har betydning i Juss-Buss finner jeg det nødvendig å basere analysen på elementer hentet fra begge perspektivene.

2.3 Instrumentell tilnærming

Innenfor det instrumentelle organisasjonsperspektivet oppfattes organisasjoner primært som redskaper for oppgaveløsning. Instrumentell teori og ideen om at rasjonelle valg avgjør organisasjonsatferd har vært den dominerende doktrinen i forskningen om beslutningsatferd i organisasjoner (Olsen 1988:16).

I et instrumentelt perspektiv vil styring innebære at man påvirker forhold som man mener øker sjansene for måloppnåelse. Dette kan skje gjennom utformingen av den formelle strukturen, og gjennom formålsrasjonelle handlinger innenfor rammene denne gir. I en instrumentell handlingslogikk er målene altså gitt på forhånd, og den formelle strukturen er et virkemiddel for å oppnå disse målene. Det instrumentelle perspektivet forutsetter altså at organisasjonsmedlemmene handler formålsrasjonelt ved utføringen av oppgavene, og at resultatene derfor blir som ønsket (Christensen m.fl. 2004).

Det instrumentelle organisasjonsperspektivet er et altså et rasjonelt perspektiv, som vektlegger betydningen av formell normativ struktur. Formålsrasjonalitet viser til at organisasjonen har oversikt over alle alternativer og konsekvenser, og at den dermed kan velge det alternativet som gir størst grad av måloppnåelse. Rasjonalitet innenfor det instrumentelle perspektivet vil altså være å kanalisere ressurser og atferd mot forhåndsdefinerte mål (Roness 1995).

Empirisk har det vist seg lite realistisk at en organisasjon kan ha en slik fullstendig oversikt. Derfor benyttes begrepet begrenset rasjonalitet isteden. Begrenset rasjonalitet omfatter at organisasjonens mål kan være uklare, inkonsistente og ustabile. Organisasjonen kjenner heller ikke nødvendigvis til alle tilgjengelige alternativer og konsekvenser på grunn av kapasitetsbegrensninger. Derfor velges løsninger man antar gir god nok grad av måloppnåelse (Christensen m.fl. 2004:33). Siden beslutningstakerne baserer sine avgjørelser på en slik forenklet virkelighet er det nødvendig å forstå hvilke seleksjonsmekanismer som blir brukt. Derfor ser man på hvilken organisatorisk kontekst beslutningstakeren handler innenfor. Denne konteksten omhandler en organisasjons struktur, demografi, lokalisering og grad av institusjonalisering (Egeberg 2003:3). Jeg vil derfor i oppgaven kartlegge organisatoriske forhold ved Juss-Buss, hovedfokuset vil ligge på betydningen av organisasjonens struktur og sekundært på betydningen av institusjonelle forhold. Betydningen av de institusjonelle forholdene vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven.

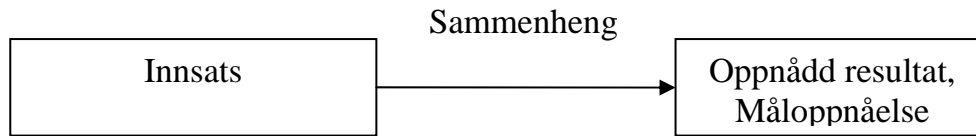
Evaluerings og effektanalyse innenfor det instrumentelle perspektivet vil først og fremst være knyttet til måloppnåelse slik forholdet blir skissert i

Måloppfyllellesmodellen (Vedung 1998). Hvis organiseringen skal kunne vurderes som hensiktsmessig ut fra et instrumentelt perspektiv er dette nært knyttet til i hvilken grad organisasjonen når de formelle målene sine, og hvordan ressurser utnyttes best mulig. Effektivitet viser ifølge Simon (1976) til sammenhengen mellom input og output i organisasjonen. Denne måten å betrakte effektivitet på henger sammen med måloppfyllellesmodellen som vil bli presentert nærmere nedenfor. Produktivitet hos Juss-Buss vil være knyttet til hvordan ressurser utnyttes. Et produktivitetskriterium kan være antall behandlede saker, men mye av arbeidet i Juss-Buss er det vanskelig å resultatmåle. Det er heller ikke et uttalt mål i Juss-Buss om å behandle flest mulig saker, organisasjonen vektlegger heller at kvaliteten på det arbeidet de gjøre skal være tilfredsstillende. Jeg vil derfor i første rekke knytte analysen til organisasjonens mål, og til en teknisk forståelse av effektivitet heller enn til kostnadseffektivitet og produksjon.

2.4 Evalueringsmodell

Vedung (1998) beskriver en modell som kan bidra når man vil undersøke om en organisasjons innsats samsvarer med målene den har. Måloppfyllellesmodellen er enkel; Først må organisasjonens mål kartlegges. Så må man stille spørsmål ved om organisasjonen har nådd disse målene, og om det i så fall er innsatsen til organisasjonsmedlemmene som har bidratt til dette. Spørsmålet er altså om resultatet stemmer overens med målene. Argumenter for denne modellen er dens enkelhet, samt det faktum at organisasjonens mål er gitt på forhånd. Dette gjør det lett å være upartisk og objektiv. Man behøver altså ikke ta stilling til om målene er gode eller dårlige, eller definere egne kriterier for hva som effektiv drift. Modellens svakheter er at den ikke tar hensyn til kostnadene forbundet med å nå visse mål i forhold til andre, alle mål teller likt. Målene kan også være uklare og noen ganger motstridende. Begrepet "innsats" kan være uklart og det kan være vanskelig å vurdere hva som skyldes innsats fra organisasjonsmedlemmene og hva som skyldes tilfeldigheter. Jeg velger likevel å benytte modellen på grunn av dens enkelhet, og en antakelse om at Juss-Buss' mål er forholdsvis klart definerte og at den formelle organiseringen er grei å kartlegge.

Modellen kan illustreres slik:



”Innsats” vil i denne evalueringen vise til Juss-Buss’ organisering, eller mer spesifikt organisasjonsmedlemmenes beslutningsatferd. Organiseringen vil påvirke hvordan organisasjonsmedlemmene handler, og dermed hvordan deres innsats for å nå organisasjonens mål arter seg. Hvor hensiktsmessig dagens organisering er vil i følge denne modellen, avgjøres av i hvilken grad Juss-Buss når sine mål og av i hvilken grad dette skyldes organisasjonsmedlemmenes innsats. Modellen faller inn under det instrumentelle hovedperspektivet i studien.

2.5 Kartlegging av mål

En vanlig måte å definere mål i formelle organisasjoner på er å si at målene er begreper om eller definisjoner av noe man ønsker å oppnå eller realisere i framtiden (Christensen m.fl. 2004:88). Målene er der for å strukturere organisasjonen og gi retningslinjer for aktivitetene. Etzioni (1984) hevder at resultater ikke er den eneste funksjonen til organisasjonsmålsettingene. I tillegg til å være en rettesnor for atferd skal også målsettingene fungere som legitimering og rettferdiggjøring av organisasjonens virksomhet og samtidig brukes som grunnlag når organisasjonen skal evalueres. Ved å sammenligne mål og resultater kan man avgjøre organisasjonens evne til målrealisering (Etzioni 1984:14). I frivillige organisasjoner som Juss-Buss skal målene i tillegg danne grunnlag for å rekruttere nye medlemmer og skape identifikasjon med organisasjonen (Ulstein 1998).

David Silverman (1970) skisserer fire metoder for å finne ut hva som er en organisasjons mål. Den første er å se på de opprinnelige, formelle målene som ble formulert for organisasjonen. Disse kan gi god innsikt, men kan også være endret underveis. For det andre kan det være relevant å se på hvilke mål den nåværende

ledelsen har for organisasjonen. Dette kan også gi et begrenset bilde da ledere og de lenger nede i organisasjonen kan ha ulike mål. For det tredje kan man se på hvilke oppgaver organisasjonen faktisk utfører og se etter mønster for aktivitetene. Spesielt bør man se på hva organisasjonen ”produserer” og forholdet til omgivelsene fordi alle organisasjoner må forholde seg til et ”marked” for å overleve. Likevel kan denne metoden gi misvisende svar, da det ikke alltid er klart for organisasjonsmedlemmene (eller observatører) hva organisasjonen trenger for å overleve. En fjerde metode er å se på hvilke komplekse krav som finnes i den enkeltes rolle. Det presiseres her at det er forventninger knyttet til rollen den enkelte besitter, og ikke krav og forventninger den enkelte har som individ. Det er vanskelig å dra denne distinksjonen mellom individuelle mål og organisasjonens mål, men det er viktig å være oppmerksom på skillet. Disse metodene er hovedsakelig instrumentelle, men har også kulturelle trekk ved seg (Silverman 1970).

Jeg vil i oppgaven først og fremst benytte Silvermans (1970) tre første metoder for å kartlegge Juss-Buss’ mål. Forventingene til de ulike rollene i Juss-Buss er relativt samsvarende, og det kan vise seg vanskelig å kartlegge komplekse krav den enkelte opplever. På grunn av Juss-Buss’ utradisjonelle struktur og mangelen på en klar ledelse vil jeg i denne studien kartlegge både ledelsens og de øvrige organisasjonsmedlemmenes mål.

Ut fra et instrumentelt perspektiv vil effektivitet være nært knyttet til teknisk måloppnåelse. Det er derfor nødvendig å kartlegge hva som faktisk er Juss-Buss’ målsettinger. Innenfor et kulturelt perspektiv vil målene være indikasjoner på hvilke normative og kulturelle forhold som finnes i organisasjonen, samtidig som kulturelle forhold kan tenkes å være avgjørende for hvilke mål som prioriteres. Jeg må altså kartlegge både de formelle og de mer uformelle målene i organisasjonen, samt se på forholdet mellom målene og hvordan de nedfeller seg i strukturen. Det vil også være nødvendig å se på hva det enkelte mål betyr, og hvilke hensyn som ligger bak det. Enkelte mål kan tenkes å reflektere normative hensyn, mens andre kan være av mer teknisk karakter. Et eventuelt spenningsforhold mellom målene og eventuelle målkonflikter eller målforskyvninger vil bli diskutert i oppgaven.

2.5.1 To varianter av instrumentell teori

Det finns to varianter av instrumentell teori; Hierarkisk-instrumentell teori og forhandlings-instrumentell teori. Begge variantene bygger på antakelsen om at individet er begrenset rasjonelt. Variantene har det til felles at de ser på organisasjoner som instrumenter eller verktøy for måloppnåelse (Røvik 1998). Forskjellen mellom variantene er hvordan man med utgangspunkt i antakelsen om deltakernes begrensede rasjonalitet kommer fram til beslutninger. I det ene perspektivet vektlegges ledernes kontroll, i det andre vektlegges mulighetene for forhandling. Begge variantene vil bli brukt i analysen da de har samme utgangspunkt og mange likhetstrekk, men det er forhandlingsvarianten som på forhånd kan tenkes å være mest relevant. Dette fordi Juss-Buss ikke har en klar hierarkisk styring og heller ingen ledelse i tradisjonell forstand. Velger likevel å trekke inn begge variantene for å få bedre helhetsforståelse og innsikt, samt fordi den hierarkiske varianten best forklarer hvordan struktur påvirker beslutningsatferd.

2.5.2 Hierarkisk-instrumentelt perspektiv

Den hierarkiske varianten legger særlig vekt på ledernes kontroll og analytisk-rasjonelle kalkulasjoner (Christensen m.fl. 2004:14) Max Weber (1971) diskuterte hvordan organisasjoner burde struktureres etter en mål-middel tenkning, og brukte begrepet formålsrasjonalitet for å beskrive hvordan mål og politikk bør uformes og iverksettes. Den byråkratiske organisasjonsformen han beskriver som ideell er preget av hierarki, det vil si over- og underordnede vertikale nivåer i organisasjonen. Den flate strukturen i Juss-Buss kan sies å være et ytterpunkt til denne tradisjonelle byråkratiske og hierarkiske organisasjonsformen. Likevel vil et hierarkisk-instrumentelt perspektiv være sentralt nettopp for å kunne drøfte betydningen av formell struktur og for å kunne avgjøre hvor hensiktsmessig dagens organisering er, samt diskutere alternative måter å organisere på. Jeg vil også benytte Egebergs (1989) virkemiddelmodell som hovedsakelig hører hjemme under den hierarkiske varianten av instrumentell teori. Effektanalyser og evaluering innenfor et hierarkisk-instrumentelt perspektiv er hovedsakelig knyttet til effekten av

organisasjonsutformingen, og skal vise om organisasjonsformer og tiltak virker etter hensiktene (Christensen m.fl. 2004:152).

2.5.3 Forhandlingsperspektivet

Forhandlingsvarianten av instrumentell teori åpner for interessehevding, kompromisser og forhandlinger mellom organisasjoner og aktører med delvis motstridende mål og interesser (Christensen m.fl. 2004:14). Forhandlingsvarianten av instrumentell teori skiller seg som nevnt fra den hierarkiske varianten gjennom at det legges mindre vekt på betydningen av lederskapet. Varianten har likhetstrekk med det Johan P Olsen (1988:108) betegner som "Den forhandlende stat". I forhandlingsvarianten er bestemte deltakere, problemer og løsninger koblet til bestemte beslutningsmuligheter. Valg av løsning ses her på som et kompromiss mellom organisasjonens deltakere (Egeberg 1981:16). Den flate strukturen i Juss-Buss og den utstrakte bruken av allmøter vil åpne for forhandlinger, og føre til at de fleste beslutninger må framkomme gjennom kompromisser. Dette gjør forhandlingsperspektivet meget relevant for analysen.

Perspektivet åpner for interessehevding og for at aktørene kan ha delvis motstridende mål. Aktørene vil handle ut fra egeninteresser, og deres ressurser vil være avgjørende for utfallet (Roness 1995:165). Ifølge Christensen m.fl. (2005:43-44) kan en interessekonflikt håndteres enten ved at en dominerende koalisjon får gjennomslag for sine interesser, at det blir forhandlet fram et kompromiss, eller at motstridende mål behandles sekvensielt eller atskilt og dermed unngår man en konfrontasjon. Løsningen som til slutt blir valgt, er ikke nødvendigvis alltid den som best fremmer ønskelige formål, men altså et resultat av maktkamp og interessehevding. Selv om forhandlingsvarianten skiller seg fra den hierarkiske varianten eksisterer det også her en klar mål-middel tankegang, altså en sammenheng mellom ønsker hos beslutningstakerne og faktisk atferd. Formell normativ struktur er også i forhandlingsperspektivet nært forbundet med faktisk atferd, men koblingen kan svekkes noe som følge av kompromisser og forhandlinger. Evaluering og effektanalyse vil også innenfor forhandlingsvarianten være nært knyttet til effektene av organisasjonsutformingen og måloppnåelse, men vil dessuten kunne bli brukt som

ammunisjon i en maktkamp mellom ulike aktører og grupperinger (Christensen m.fl. 2004:153).

2.5.4 Virkemiddelmodell og betydningen av formell normativ struktur

Egebergs virkemiddelmodell (Egeberg 1989) forklarer hvordan formell organisering og struktur påvirker beslutningsatferden i en organisasjon. Virkemiddelmodellen deler organisasjonsmessige forhold i to sett variabler, avhengige og uavhengige. Modellen illustrerer hvordan tre uavhengige variabler kan manipuleres med sikte på å oppnå bestemte virkninger på den avhengige variabelen han kaller ”faktisk beslutningsadferd”. Faktisk atferd dreier seg om beslutninger i vid forstand, ikke bare om formelle vedtak. Begrepet ”faktisk atferd” vil samsvare med Vedung (1998) sitt begrep ”innsats”, slik det er brukt i måloppfyllelsesmodellen.

Virkemiddelmodellen forutsetter at mennesket er begrenset rasjonelt. Det er bare et begrenset antall alternativ og konsekvenser av alternativene som er tilgjengelige for aktørene (Egeberg 1989). De tre uavhengige variablene i modellen er: Formell normativ struktur, fysisk struktur og organisasjonsdemografi. Variablene vil påvirke den avhengige variabelen faktisk beslutningsadferd, og styring skjer gjennom manipulering av disse faktorene.

Formell normativ struktur defineres som et stabilt sett av upersonlige normer og forventninger knyttet til rolleinnhaverne i en organisasjon, og kommer i praksis til uttrykk i organisasjonskart eller stillingsinstrukser. Begrepet organisasjonsstruktur omhandler med andre ord de faste rammene i en organisasjon, og beskriver rolleforventinger og regler for hvem som skal utføre hvilke oppgaver og hvordan de skal utføres (Christensen m.fl. 2004:27). Organisasjonsstruktur legger også føringer på hvilke mål og interesser som skal forsøkes oppfylt, og hvilke hensyn som skal tas (Egeberg 2003:4). Juss-Buss’ vedtekter og medarbeiderinstrukser vil være sentrale for å avdekke disse forholdene.

Fysiske struktur dreier seg om bygninger, maskiner, informasjonsteknologi og andre fysiske trekk som preger organisasjonen. Spesielt viktig er fysisk nærhet mellom de ansatte. Den tredje variabelen organisasjonsdemografi er knyttet til individuelle

egenskaper medarbeidere bringer med seg inn i organisasjonen, og som kan antas å ha betydning for beslutningsadferden. Egenskapene det dreier seg om er knyttet til kjønn, alder, utdanning, tidligere yrkeserfaring, organisasjonstilknytning og sosial og geografisk bakgrunn. Særlig viktig er utdanningsbakgrunn og tidligere yrkesbakgrunn (Egeberg 1989). Kjennetegnene er alle ytre, stabile kjennetegn ved organisasjonsmedlemmene og er altså ikke knyttet til den enkeltes holdninger og meninger.

Organisasjonsmedlemmene vil i henhold til modellen være forpliktet av den formelle strukturen til å handle innenfor rammene av sin rolle. Den fysiske strukturen vil påvirke kontaktmønstre og informasjonsinnhenting, mens organisasjonsdemografien vil reflekteres i medlemmenes atferd og handlingsmønstre. Det interessante ved fysisk struktur og organisasjonsdemografi i denne studien er hovedsakelig hvordan disse variablene henger sammen med den formelle strukturen. Organisasjonsdemografien i Juss-Buss kan tenkes å være relativt homogen, og det kan derfor vanskelig tenkes at demografi alene vil være avgjørende for beslutningsatferden. Fysisk struktur kan også vanskelig tenkes å stå alene fordi Juss-Buss er en liten organisasjon og kontaktmønstrene vil bære preg av dette. Variablene blir allikevel trukket inn i analysen for å gi et mest mulig komplett bilde av de formelle forholdene ved Juss-Buss' organisering.

2.5.5 Faktisk beslutningsatferd

Endringer i en eller flere av de uavhengige variablene trenger ikke nødvendigvis medføre endringer i faktisk beslutningsatferd (Egeberg 1989). Med faktisk atferd menes altså den beslutningsatferd som faktisk skjer i organisasjonen. Tre mekanismer som kan få aktørene til å handle i samsvar med forventningene er sosialisering, disiplinering og direkte kontroll. Sosialisering får deltakerne til å identifisere seg med de rådende oppfatningene i organisasjonen. Disiplinering vil si evnen til å motivere deltakerne til å handle i samsvar med disse oppfatningene gjennom bruk av belønning, mens kontrollaspektet dreier seg om å korrigere uriktige beslutninger (Egeberg 1984:22). Den formelle strukturen virker på den faktiske atferden gjennom disse tre

mekanismene. Det er antatt at det foregår en tidvis omfattende sosialisering i Juss-Buss, spesielt gjennom opplæringsprogrammet alle nye organisasjonsmedlemmer gjennomgår. Disiplinering vil nødvendigvis forekomme ved at mer erfarne organisasjonsmedlemmer motiverer de mindre erfarne.

Fordi organisasjonsmedlemmene har begrenset rasjonalitet, og dermed ikke har oversikt over alle tilgjengelige handlingsalternativer, vil den formelle organisasjonsstrukturen altså legge føringer på aktørene og styre oppmerksomheten i en bestemt retning. De kognitive begrensningene vil føre til at aktørene først konsentrerer seg om forhold som rollen i den formelle organisasjonsstrukturen forplikter dem til å gi oppmerksomhet (Egeberg 1989). Deltakerne antas å føle en moralsk forpliktelse til å handle i samsvar med organisasjonens normer (Egeberg 2003:4). Det synes å være en perfekt sammenheng mellom beslutningsaktørenes behov for en forenkling av virkeligheten, og organisasjonens filtrering av informasjon. Strukturen er dermed aldri nøytral (Egeberg 2003:4).

2.5.6 Prinsipper for organisering

Den formelle normative strukturen forteller altså noe om hvordan organisasjonen tenkes spesialisert og koordinert (Egeberg 1984). Spesialisering betegner hvordan organisasjonen deles opp i flere underenheter, mens koordinering viser til hvordan organisasjonen styres. Organisasjonsstrukturen uttrykker ofte om koordineringen mellom enhetene skal være kollegial eller hierarkisk. En kollegial ordning betyr at beslutninger skal tas gjennom forhandlinger eller avstemninger (Egeberg 2003:6). Hierarki på sin side er en struktur der koordinering skjer etter kommandoprinsippet (Egeberg 1984:21). Hierarki innebærer altså at en overordnet kan kommandere og instruere underordnede (Christensen m.fl. 2004:39).

Luther Gulick (1937) forsøkte å utvikle et sett av generelle administrasjonsprinsipper. Forestillingen var at oppgaver som ble lagt innenfor en organisasjonsenhet ble sett i sammenheng og koordinert, mens en slik koordinering i mindre grad foregår mellom ulike organisasjonsenheter. Sentralt i Gulicks arbeid var tanken om arbeidsdeling. Hvordan arbeidet ble fordelt ble betraktet som selve

grunnlaget for organisasjonen, og vil dermed være avgjørende for hvordan organisasjoner fungerer. Når arbeidsdeling er fundamentet til en organisasjon, er koordinering nødvendig. Koordinering kan skje gjennom at overordnede autoriteter får ansvaret for driften i en hierarkisk struktur. Koordinering kan også sikres gjennom at en dominerende idé styrer organisasjonsmedlemmene. Ideen vil føre til at hver aktør etter eget ønske og ved egen vilje jobber mot det felles målet. En slik samling rundt en idé og et formål koordinerer atferd i organisasjonen og kan rettferdiggjøre hierarkiet (Gulick 1937). Samling rundt en idé ble av Gulick betraktet som vel så viktig som formell struktur og autoritet, og kan i enkelte tilfeller gi tilfredsstillende koordinering selv ved fraværet av en ledelse (Hammond 1990). Juss-Buss kan hevdes å være organisert omkring en dominerende idé om å avhjelpe svake gruppers rettsituasjon. Dette dominerende formålet vil derfor forventes å styre organisasjonsmedlemmene i en bestemt retning og begrense behovet for en streng hierarkisk struktur og en autoritær ledelse.

Gulick hevder at det trengs en overordnet leder for å koordinere alt arbeid mot organisasjonens sentrale mål, men han anerkjenner samtidig at mennesket har begrenset kapasitet, og en leder kan dermed ikke direkte lede mer enn noen få andre (Gulick 1937:6-7). Siden hver medarbeider heller ikke skal ha mer enn en leder som gir ordre, må de deles inn i grupper ledet av mellomledere. For å hindre ineffektivitet og konflikt, bør gruppene være homogent sammensatte etter bottom-up prinsippet (Hammond 1990:149). Ulike karakteristikk kan brukes for å gruppere etter prinsippet om homogenitet. Hvert organisasjonsmedlem må vurderes etter hvilket formål han har, prosessen han benytter, personer han er i kontakt med og endelig stedet han jobber ut fra. De ulike karakteristikkene må veies mot hverandre for å avgjøre hvilken som skal gis forrang (Gulick 1937:15).

Gulick (1937) skiller videre mellom fire ulike prinsipper for horisontal spesialisering. Horisontal spesialisering beskriver altså hvordan oppgaver blir fordelt på et nivå i organisasjonen. Spesialiseringsprinsippene som ligger til grunn for en organisasjons struktur forventes å påvirke beslutningsatferden og hvilke hensyn som blir tatt. Man kan altså velge en type horisontal spesialisering og forvente å få bestemte effekter på beslutningsatferden. De fire prinsippene Gulick skisserer er:

Organisering etter formål, prosess, klientell og geografi. Jeg vil etter hvert prinsipp skissere hva som er de forventede effektene av å velge den enkelte spesialiseringsprinsippet.

Organisering etter formålsprinsippet innebærer at sakene inndeles etter formål eller sektor. Det vil si at alle som er involvert i å løse en bestemt oppgave, for eksempel tilby utdanning, er organisert i en enhet. Dette prinsippet vil gi likhet på tvers av geografiske skillelinjer, og bidra til at enhetens resultater blir tydelige og forståelige for omverden. Enhetene kan også med en organisering etter formål arbeide relativt uavhengig, da alle ressurser er tilgjengelige innenfor enheten. Denne samlingen av ekspertise vil sikre at formålet blir nådd. Det er en fordel at alle i organisasjonen vet hvilket formål og fokus enheten har fordi dette skaper lojalitet. Problemet med en slik organisering kan være at enhetene ikke benytter seg av kompetansen andre enheter besitter, og at tilbudet til befolkningen dermed kan bli dårligere. Enheten kan også bli for liten og vil dermed ha vanskelig for å hevde seg blant de andre enhetene, eller enheten kan bli for sentralisert. En selvstyrt enhet kan også tenkes å bli så uavhengig at det blir vanskelig å oppnå demokratisk kontroll.

Organisering etter prosessprinsippet vil si at alle oppgaver som krever samme prosess eller framgangsmåte legges til samme enhet, for eksempel alle juridiske oppgaver. Prosessene er ikke mål i seg selv, men framgangsmåter for å oppnå et formål. En av fordelene med en slik spesialisering er at kompetanse og teknologi blir samlet i en enhet, samtidig som det er økonomisk besparende og effektivt. Spesialiseringen vil også virke positivt på kompetansen til medarbeiderne da all ekspertise innenfor et fagområde er samlet i en enhet. Mulighetene for helhetlig kontroll av organisasjonen fra den øverste ledelsen øker også ved en spesialisering etter prosess da for eksempel regnskap og planlegging er samlet i egne enheter. En spesialisering etter prosessprinsippet stiller store krav til koordinering mellom enhetene fordi de blir sterkt gjensidig avhengige, og koordinering må til for å forhindre konflikt og sikre samarbeid. Manglende koordinering vil kunne føre til svekket effektivitet. Det er også en fare at man i enhetene blir mer opptatt av hvordan man gjør ting enn hva man faktisk oppnår, og derfor ikke fokuserer på organisasjonens formål. Det er også en svakhet at en feil i en prosess vil påvirke hele organisasjonen. Prinsippet kan også

vanskelig tenkes brukt på alle nivå i organisasjonen, og det er en fare for at profesjonene innenfor hver prosess motsetter seg demokratisk kontroll.

Organisering etter klientprinsippet innebærer at alle saker som angår en bestemt del av befolkningen organiseres i en enhet. Et eksempel kan være at alle som jobber med innvandring er organisert i samme enhet. Dette for å gi et helhetsperspektiv til klientene som bare trenger å forholde seg til en enhet. Det vil også øke kompetansen til medarbeiderne at de håndterer den samme problemstillingen gjentatte ganger, og dobbeltarbeid unngås. Ulempene som kan tenkes er at effektiviteten svekkes fordi enheten må utføre mange ulike spesialiserte funksjoner. Det er også vanskelig å gruppere befolkningen på en hensiktsmessig måte, det vil alltid være noen som ikke passer inn i noen gruppe og de fleste vil komme inn under mange ulike grupper. En reel fare er at noen grupper hevder sine interesser bedre enn andre, kanskje på bekostning av svakere grupper.

Det siste prinsippet for organisering er geografiprinsippet der organisasjonsstrukturen speiler en territoriell oppdeling. Ansvarsdelingen er territorielt avgrenset og flere typer tjenester som anvender ulike teknikker er under samme ledelse. En slik spesialisering vil gjøre det lettere å se de muligheter og begrensninger som finnes i hvert enkelt geografisk område og tilpasse driften til det aktuelle området. Spesialiseringen vil også kunne styrke den faglige samordningen og medføre besparelser fordi beslutningene blir tatt lokalt. Svakhetene ved en spesialisering etter geografi er knyttet til problemene med samordning på tvers av geografiske skillelinjer. Desentraliseringen kan føre til isolasjon, og svekke mulighetene for kontroll av enhetene.

2.6 Forventninger ut fra et instrumentelt perspektiv

Hensiktsmessighet vil ut fra et instrumentelt perspektiv være knyttet til om organisasjonsutformingen fører til måloppnåelse. Organisasjonsutformingen forutsettes å ha avgjørende effekt på beslutningsaktiviteten, og atferd vil dermed kanaliseres inn mot å nå organisasjonens mål. Målsettingene blir altså forøkt nådd gjennom styring av variablene formell normativ struktur, organisasjonsdemografi og

fysisk struktur slik det blir beskrevet i virkemiddelmodellen. Innenfor et instrumentelt perspektiv forventes det at organisasjonsmedlemmene går gjennom en sosialiseringssprosess som fører til at de handler i samsvar med rolleforventningene gitt av den formelle organiseringen. Perspektivet forutsetter at aktørene har begrenset rasjonalitet og handler ut fra en mål-middel tankegang.

2.6.1 Forventninger ut fra det hierarkiske perspektivet

Innenfor den hierarkiske varianten er organisasjonsutformingen et resultat av en viljestyrt prosess og analytiske vurderinger av ulike alternativ. Spørsmålet om organisering blir derfor avgjort av mål og situasjonsoppfatning hos ledelsen i organisasjonen (Roness 1995:161). Man vil ut fra den hierarkisk instrumentelle teorien dessuten forvente at:

- (i) Dagens organisering antas å være et resultat av beviste valg gjort av ledere i Juss-Buss ut fra en mål-middel tankegang. Hensikten med organisasjonsutformingen forventes derfor å være å legge til rette for måloppnåelse.
- (ii) Ledelsen antas å ha definert klare mål for organisasjonen, og forholdet mellom målene antas også å være klart.
- (iii) Koblingen mellom beslutningsatferd og måloppnåelse antas å være sterk, det forventes altså at organisasjonsutformingen vil ha positiv effekt på måloppnåelsen. Dette forventes fordi handling skjer etter styringssignal fra ledelsen, som igjen forutsettes å styre etter en mål-middel tankegang.
- (iv) Alternative organisasjonsutforminger vil bare bli vurdert dersom ledelsen i Juss-Buss endrer mål eller situasjonsoppfatning.

2.6.2 Forventninger ut fra forhandlingsperspektivet

Innenfor et forhandlingsperspektiv er eksisterende organisasjonsstruktur et resultat av tidligere forhandlinger, og man forventer dermed at den dermed avspeiler eksisterende maktfordeling. Man vil dessuten kunne forvente at:

- (i) Dagens organisering antas å ha fremkommet gjennom forhandlinger gjort mellom medarbeidere i Juss-Buss, og den vil derfor være påvirket av egeninteresser og kompromisser mer enn av rasjonell kalkulasjon. Dette kan ha ført til at organisasjonsutformingen har flere hensikter enn å legge til rette for måloppnåelse.
- (ii) Organisasjonens mål antas å være et resultat av forhandlinger, og organisasjonsmedlemmene kan dermed prioritere de ulike målene ulikt. Forholdet mellom målene kan være noe mer uklart, noe som kan ha resultert i målkonflikt og målforskyvning.
- (iii) Kompromisser antas å moderere effektene av den formelle organiseringen, og dermed svekke koblingen mellom beslutningsatferd og måloppnåelse.
- (iv) Alternative måter å organisere på vil bare bli vurdert dersom organisasjonsmedlemmene kommer fram til dette gjennom forhandling eller maktkamp.

2.7 Institusjonell tilnærming

Institusjonell teori kritiserer på mange måter instrumentell teori og oppfatningene om beslutningsatferd er et resultat av rasjonell, mål orientert handling. Teorien henter inspirasjon fra sosiologiske perspektiver (Powell and DiMaggio 1991).

Institusjonell teori er ingen helhetlig merkelapp. Det skilles ofte mellom ”ny” og ”gammel” institusjonell teori (Peters 2005, Powell and DiMaggio 1991). Innenfor ny-institusjonell teori finner man både kulturperspektivet og myteteorien. Kulturperspektivet fokuserer på betydningen av uformelle, interne verdier og normer i organisasjonen, mens myteperspektivet fokuserer på betydningen av de verdier og normer som finnes i omgivelsene (Christensen m.fl. 2004). Felles for de to er at de betrakter organisasjoner som institusjoner. Velger i denne oppgaven å ikke fokusere på myteperspektivet, men heller på kulturteorien innefor det institusjonelle perspektivet. Dette fordi det er interne forhold i Juss-Buss som er mest interessante for å kunne besvare problemstillingen, ikke institusjonens omgivelser.

Innenfor institusjonell teori er ikke formell normativ struktur den viktigste forklaringsfaktoren på beslutningsatferd. Formell struktur har likevel en viss betydning også i kulturteorien, men blir supplert av de uformelle strukturene (Selznick 1997). Rasjonalitetsperspektivet er heller ikke sentralt innefor institusjonell teori, som skisserer alternative forklaringer på beslutningsatferd i organisasjoner. Institusjonelle forhold vil inngå i den organisatoriske konteksten medlemmene i Juss-Buss handler innenfor, og dermed påvirke deres beslutningsatferd (Egeberg 2003).

Institusjonelle tilnærminger betrakter evaluering og effektstudier som et forsøk på å legitimere organisasjonens virksomhet. Dersom en organisasjonsform har lange tradisjoner og blir oppfattet som den beste og mest effektive, er det ikke behov for å undersøke dens effekter (Christensen m.fl. 2004:153).

2.7.1 Kulturteori

Organisasjonskultur forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser fram i en organisasjon og har betydning for virksomheten. Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier sier vi at den får institusjonelle trekk. I kulturperspektivet dannes målene underveis (Christensen m.fl. 2004:47). Innenfor kulturperspektivet ses organisasjoner på som institusjoner der normer og verdier over tid har satt seg, og organisasjonene har fått en verdi i seg selv (Selznick 1997:19). Det er således viktig å skille mellom uformelle og formelle normer og verdier fordi de har ulikt opphav og virkemåter. Organisasjonsmedlemmene identifiserer seg med disse uformelle normene og reglene. Dette kan føre til målforskyvning der det ikke lenger er de formelle målene som er viktigst, men uformelle mål og ivaretagelsen av kulturelle tradisjoner (Selznick 1997). Innenfor et kulturperspektiv kan flere mål enn de teknisk instrumentelle målene være viktige. Slike mål kan i Juss-Buss være knyttet til å skaffe seg relevant arbeidserfaring, selvrealisering, sosial omgang og trivsel. Dette kan føre til at organisasjonsmedlemmene får et annet fokus enn på de instrumentelle målsetningene, og en annerledes oppfatning av hva som er viktige problemer og riktige løsninger. De uformelle målene kan komme i konflikt med organisasjonens formelle mål, eller de formelle målene kan stå i et motsetningsforhold til hverandre.

I følge Krasner (1988) dannes kulturen gjennom en naturlig, evolusjonær utviklingsprosess. Man kan også ta utgangspunkt i at organisasjonskultur dannes ut fra organisasjonsmedlemmenes egne verdier og normer (Christensen m.fl. 2004:59). Individuelle trekk som alder, utdannelse, kjønn og yrkeserfaring får betydning for utviklingen av organisasjonskulturen. Denne demografiske koblingen til kultur kan være særlig aktuelt i studien av Juss-Buss fordi organisasjonsmedlemmene antas å ha en relativt homogen sosial bakgrunn, og fordi opprettelsen av organisasjonen hadde utgangspunkt i at visse verdier og normer ble sett på som viktige.

2.7.1.1 Logic of appropriateness

Gjennom sosialisering påvirkes organisasjonsmedlemmene av de institusjonaliserte normene og verdiene. Derfor vil aktørene handle ut fra institusjonaliserte oppfatninger og verdier heller enn på bakgrunn av rasjonell kalkulasjon. March og Olsen (1989) beskriver dette som "the logic of appropriateness", logikken om det som er passende. Innarbeidede rutiner gir aktørene retningslinjer for hva som er passende handlingsalternativ i ulike situasjoner. En kompatibilitetstest vil avgjøre om et handlingsalternativ er aktuelt eller ikke ut fra institusjonens normer. Handling blir altså gjort intuitivt ut fra kulturelle normer heller enn på bakgrunn av stillingsinstruks og organisasjonens formelle mål. De uformelle normene blir dermed sentrale for å forstå aktørenes handlingsvalg. Dette antas å være særlig relevant i Juss-Buss fordi medlemmenes opphold i organisasjonen er såpass kort, noe som fører til et større behov for retningslinjer og rutiner som beskriver på hva som er passende handlinger i ulike situasjoner.

2.7.1.2 Sti-avhengighet

Verdiene og normene som var sentrale når organisasjonen ble opprettet, vil fortsette å være sentrale senere i organisasjonens liv, og begrense potensielle veivalg for organisasjonen. Dette kalles sti-avhengighet (Peters 2005:71). Sti-avhengigheten gjør institusjonen forutsigbar og påvirker hvilke handlingsalternativ som eksisterer (Krasner 1988:67). Erfaringer fra historien legger seg som lag på lag i organisasjonen,

og gir føringer på hva som blir ansett som passende. Institusjonaliseringsprosessen skjer altså over tid, og vil avspeile en organisasjons historie. Mål som etableres fra begynnelsen av organisasjonens liv, vil ha stor betydning for utviklingen videre og vil ikke være lette å forandre. Dette gjelder selv om omgivelsene og konteksten endrer seg (Christensen m.fl. 2004:56). Sti-avhengighet kan tenkes å være av stor betydning for virksomheten i Juss-Buss, da organisasjonen helt fra begynnelsen hadde veldig klare normer og verdier som sa noe om hvordan organisasjonen skulle utformes og hvordan medlemmene skulle handle. Sti-avhengigheten gjør også sosialiseringprosessen lettere, da nye medlemmer forstår hvordan man skal opptre i organisasjonen (Christensen m.fl. 2004). Dette er et viktig poeng i en organisasjon som Juss-Buss der medlemmene skiftes ut svært ofte, og tradisjoner antas å legge til dels sterke føringer på den faktiske atferden.

2.7.2 Kartlegging av organisasjonskultur

Kultur kan beskrives ut fra tre nivå; grunnleggende antakelser, verdier og normer samt artefakter. (Jacobsen og Thorsvik 2002:125). Antakelsene er kulturelt nedarvet og overføres gjennom en sosialiseringprosess. Sannhetene tas for gitt og påvirker hvilke handlingsalternativ som er tilgjengelige i tråd med antakelsen om "the logic of appropriateness". Verdier sier noe om hva som er ønskelig i organisasjonen, man har altså tatt et bevist valg. Verdiene følger naturlig av de antakelsene som finnes i organisasjonen. Normer angir hva som er passende i ulike situasjoner, og kan være av formell eller uformell karakter. Formaliserte normer kan nedfelles i rutiner og retningslinjer, mens uformell normer kan sies å være noe "som sitter i veggene". Artefakter er konkrete, fysiske gjenstander. Talespråk, tekst og atferd er uttrykk for de underliggende antakelsene, verdiene og normene. Artefaktene fungerer som symboler og formidlere av kulturen. Fysiske gjenstander som utforming av logo, uniformer eller annen utsmykking er lett å observere, men kan være vanskelige å tolke (Jacobsen og Thorsvik 2002). Kartleggingen av artefakter vil derfor ikke tillegges stor betydning i studien, jeg vil hovedsakelig konsentrere meg om organisasjonens verdier og normer.

Krasner (1988) har skissert to dimensjoner som mål på grad av institusjonalisering i en organisasjon: Vertikal dybde og horisontal bredde. Vertikal dybde angir i hvilken grad den institusjonelle strukturen definerer aktørene, altså et mål på hvor mye det betyr for en person å være medlem i organisasjonen. Horisontal bredde angir antall bindinger organisasjonen har i omgivelsene. Jeg vil i oppgaven konsentrere meg om graden av vertikal dybde, da det er interne forhold som er i fokus.

Om en sterk organisasjonskultur medfører fordeler eller ulemper er det ulike oppfatninger om. Organisasjoner med sterke institusjonelle trekk sies å ha lettere for å nå mål og være robuste. Det hevdes også å øke en organisasjons legitimitet å ha sterke institusjonelle trekk. Kritikerne peker på at institusjonelle trekk kan gjøre organisasjonen rigid, innadvendt og vanskelig å styre demokratisk (Christensen m.fl. 2004:64). Kulturen kan styrke effekten av formell organisasjonsstruktur gjennom å utvikle en gunstig situasjon for ledelsen, og begrense oppmerksomheten rundt de verdiene, normene og antakelsene som er relevante for arbeidet. Kulturen kan også tenkes å svekke betydningen av formell struktur gjennom at det opprettes nettverk av sosiale relasjoner på tvers av den formelle strukturen (Jacobsen og Thorsvik 2002:123).

2.7.3 Forventninger ut fra et institusjonelt perspektiv

For å avgjøre om dagens organisering er hensiktsmessig vil det ut fra et kulturperspektiv være sentralt og se på om organiseringen avspeiler de kulturelle tradisjonene og verdiene i organisasjonen. En hensiktsmessig organisering er innenfor kulturperspektivet er ikke bare knyttet til måloppnåelse, men hovedsakelig til i hvilken grad organisasjonsutformingen tar hensyn til kultur, uformelle mål, verdier, normer og tradisjoner. Innenfor kulturperspektivet er det et mål i seg selv å ivareta organisasjonens tradisjoner, og det kan tenkes at disse normative hensynene kan komme i konflikt med de instrumentelle hensynene til måloppnåelse. Ut fra kulturperspektivet vil man kunne forvente at:

- (i) Organisasjonsutformingen antas å gjenspeile verdier og normer som var sentrale ved oppstarten av organisasjonen.
- (ii) Kultur forventes å ha vokst frem som et resultat av organisasjonsmedlemmenes egne verdier og normer.
- (iii) Målene antas å ha utviklet seg gradvis over tid, og at betydningen av dem og forholdet mellom dem kan endre seg. Likevel vil mål som ble etablert ved organisasjonens begynnelse forventes å være de mest sentrale fremdeles. Uformelle mål kan komme i tillegg til de formelle målene, og resultere i målforskyving og konflikt.
- (iv) Institusjonaliserte normer og verdier antas å legge føringer på hvilke handlinger som anses som passende, og vil dermed avgjøre hvilke løsninger aktørene velger.
- (v) Kulturelle forhold vil både kunne styrke eller svekke betydningen av de instrumentelle forholdene som formell normativ struktur, organisasjonsdemografi og fysisk struktur.
- (vi) Det forventes å være en treghet og motstand mot endring av organisering på grunn av sti-avhengigheten, og kulturen antas å legge føringer på hvilke organisasjonsutforminger som er tilgjengelige dersom Juss-Buss ønsker å omorganisere.

2.8 Metodiske betraktninger

2.8.1 Case-studier som tilnærming

Forskningsopplegget i denne analysen vil ha en intensiv karakter, det vil si at det vil konsentrere seg om å identifisere mange egenskaper og på den måten gi en rik beskrivelse av en enhet (Hellevik 1991:80-81). Gjennom en intensiv analyse søker oppgaven altså å få en helhetsforståelse av Juss-Buss' organisering og effekter av denne.

Jeg ønsker i denne studien å oppnå en dypere forståelse av en organisasjon innenfor rammene av eksisterende teori. Dette fordrer bruken av en teoretisk fortolkende case-studie der analysen gjennomføres i lys av eksisterende begreper og

teorier. Dette er en hovedtype av case-studier der enheten som studeres sees på som et typisk eksempel av liknende fenomener det allerede finnes enn viss kunnskap og informasjon om (Andersen 2003). Denne typen studier innebærer visse implikasjoner i forhold til datainnsamling og studiens generaliserbarhet. En teoretisk fortolkende studie tar ikke sikte på teoriutvikling, noe som heller ikke er målet med denne studien. Resultater og funn vil bli tolket i lys av allerede etablerte teorier innenfor organisasjonslitteraturen.

Et problem knyttet til denne forskningsstrategien er at et empirisk materiale kan fremstilles i forhold til flere hovedhistorier. Det avhenger av hva som er den styrende interesse og hvordan datamaterialet fanges inn (Andersen 2003:69). Ved å ta utgangspunkt i flere teoretiske perspektiver håper jeg å kunne avhjelpe dette. Teorivalg bør gjøres ut fra en forutsetning om at den valgte teorien organiserer alle deler av empirien på en samlende og enkel måte (Andersen 2003:70). Det er på bakgrunn av dette at jeg velger å benytte både instrumentell teori som fokuserer på de formelle sidene av organisasjonen Juss-Buss, og institusjonell teori som vektlegger de mer uformelle aspektene ved organisasjonen. Teoriene vil altså gi et strukturelt rammeverk i arbeidet med analysen av dataene.

2.8.2 Datainnsamling

Innsamling av data har foregått på flere måter, hovedsakelig har metodene vært av kvalitativ karakter. Jeg har studert foreliggende dokumenter, deltatt på samlinger for å observere, alle medarbeiderne i Juss-Buss ble bedt om å besvare en spørreundersøkelse og til slutt ble 5 medarbeidere intervjuet. Bruken av flere datakilder øker muligheten for å avdekke motstridende informasjon og gir et helhetlig bilde av Juss-Buss som organisasjon. Å benytte flere metoder som beskrevet ovenfor (såkalt triangulering) og høyt samsvar mellom funnene øker studiens troverdighet og mulighetene for å generalisere (Yin 2003:97).

Dokumenter ble brukt for å få innsikt i formelle forhold som organisasjonens mål, struktur og verdier. Organisasjonens vedtekter, årsrapporter og instruksjoner har vært sentrale i dokumentanalysen. Det foreligger også mye annen litteratur om Juss-

Buss, spesielt har medarbeidere som var delaktige i oppstarten av organisasjonen skrevet mye om bakgrunnen for oppstarten og beskrevet hvilke formål Juss-Buss har. En del av disse tidlige utgivelsene har blitt brukt for å kartlegge forhold ved Juss-Buss da organisasjonen ble startet. Analysen av sentrale dokumenter var nyttig for å tilegne meg konkret kunnskap om organisasjonen, og dokumentene var også til hjelp i utarbeidelsen av intervjuguiden.

Direkte observasjon ble hovedsakelig brukt for å danne et bilde av hvordan organisasjonen arbeider samt av organisasjonsmedlemmene og kulturen i Juss-Buss. Jeg var til stede på to møter i Plenum, samt en samling organisasjonen hadde for å diskutere forhold knyttet til dagens organisering. Medarbeiderne ble gjort oppmerksom på at jeg var der, og bakgrunnen for min tilstedeværelse. Det kan derfor tenkes at de oppførte seg annerledes enn de ville gjort til vanlig. Observasjonen kan vanskelig tenkes å stå på egne ben, men sammen med de andre datainnsamlingsmetodene har den direkte observasjonen vært til en viss hjelp. Observasjonen ble gjennomført i forkant av intervjuene, og informasjonen jeg fikk ble blant annet benyttet under utarbeidelsen av intervjuguiden og spørreskjemaet. Jeg fikk gjennom observasjonen også dannet meg et bilde av hvordan Juss-Buss jobber og hvordan fellesmøtene organiseres. Observasjon kan bidra til å avsløre om det er samsvar mellom det informantene sier at de gjør og det de faktisk gjør (Repstad 1987).

Spørreskjemaet ble levert ut til samtlige medlemmer i organisasjonen, og ble besvart av 28 av 30 medarbeidere. Spørsmålene i skjemaet knyttet seg hovedsakelig til organisasjonens mål, og hvordan medlemmene oppfattet dagens organisering. Medlemmene ble spurt om hvilken faggruppe de tilhørte og hvor lenge de hadde jobbet i Juss-Buss (spørsmål 1 og 2)¹, men det var ikke mulig å avdekke systematiske forskjeller i svarene ut fra hvilken gruppe de tilhørte, eller ut fra hvor langt opphold de hadde hatt i organisasjonen. I en så liten populasjon er det også vanskelig å anonymiserer respondentene hvis slike kriterier benyttes. Valgte derfor å se bort fra disse kontrollspørsmålene i analysen. På spørsmål om hvilket arbeidsområde som hadde motivert dem til å søke jobb i Juss-Buss (spørsmål 5)¹ var det tydelig av svarene at min formulering hadde vært noe uklar. Enkelte hadde krysset av ett alternativ, andre

¹ Spørreskjemaet ligger vedlagt som ”vedlegg 1”

hadde rangert alternativene, noen hadde ikke besvart spørsmålet. Det var derfor problematisk å trekke noe ut av disse svarene, og jeg valgte derfor å se bort fra spørsmålet i analysen. Undersøkelsen gav likevel viktig tilleggsinformasjon til det jeg avdekket i intervjuene og gjennom dokumentanalysen, og undersøkelsen var også sentral i å kartlegge Juss-Buss' mål, de faktiske aktivitetene i organisasjonen samt hvordan respondentene oppfattet organisasjonsutformingen.

Kvalitative intervju har vært den viktigste datakilden i studien. Å intervju medlemmer i organisasjonen var helt avgjørende for å kunne besvare problemstillingen, spesielt for å avdekke de mer uformelle sidene ved organisasjonen. Jeg intervjuet fem nåværende medarbeidere i Juss-Buss, blant disse daglig leder i organisasjonen. Jeg hadde også i tidlige faser av arbeidet med oppgaven en samtale med daværende daglig leder, og funn fra denne samtalen er også til en viss grad benyttet i empirien. Det ble valgt ut en informant fra hver av de fire faggruppene, andre føringer ble ikke lagt på utvelgelsen av informanter. Intervjuene tok mellom tre kvarter og en time, og ble gjennomført i Juss-Buss' lokaler i Oslo. Det ble vurdert å utføre flere intervjuer, og å trekke inn tidligere medarbeidere i organisasjonen, dette for å få mer bredde. Tidsbegrensningen gjorde det likevel nødvendig å ta et pragmatisk valg om å begrense studien til å hovedsakelig omfatte dagens Juss-Buss. Erfarte at opplysningene jeg fikk fra informantene på mange av også områdene var svært samsvarende, og det dermed begrenset behovet for å intervju flere medarbeidere. Spørreundersøkelsen ble brukt i tillegg til intervjuene og bidro til gi et mer omfattende og nyansert bilde på flere områder.

Intervjuguiden jeg fulgte var en som er delvis strukturert, det vil si at den vil nærme seg hva Birtha Mikkelsen (1995:102) kaller et semi-strukturert intervju. Jeg utarbeidet en guide hvor temaene og de spørsmålene jeg trengte svar på var nedskrevet, men jeg hadde en fleksibilitet som gjorde at nye spørsmål ble formulert eller omformulert under selve intervjuet. Guiden hadde også fleksibilitet gjennom at jeg hadde muligheten til å utelate spørsmål som viste seg å være irrelevante. Guiden gav også informantene økt frihet til å påpeke elementer jeg ikke hadde tenkt å spørre om, og åpnet for nyanser i svarene. Informantene var alle åpenhjertige og engasjerte i

sine svar, men flere ytret et ønske om ikke å bli sitert med navn. Dette ble dermed tatt hensyn til, og informantene er i størst mulig grad anonymisert.

Forhåndskunnskapen jeg hadde tilegnet meg gjennom dokumentanalysen, observasjonen og til dels spørreskjemaet viste seg å være nyttig i intervjusituasjonen. Det ble også brukt enkelte oppfølgingsspørsmål når det forelå uklarheter, slik Rubin og Rubin (1995) påpeker kan bli nødvendig. For å fristille informantene ble det ikke benyttet båndopptaker. Jeg antok på forhånd at informantene ville være bevisste på ikke å si noe som kunne stille Juss-Buss i et dårlig lys, dette fordi medarbeiderne i Juss-Buss er veldig engasjerte i arbeidet de gjør og i organisasjonens omdømme. En båndopptaker kunne derfor føre til at informantene i større grad la bånd på svarene sine, selv om de ble lovet anonymitet.

2.8.3 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet er et mål på hvor nøyaktig forskeren har behandlet dataene i en studie, mens validitet peker tilbake på datas relevans for oppgavens problemstilling (Hellevik 1991:159). Validitet og reliabilitet er derfor mål i vurderingen av en studies verdi.

2.8.3.1 Validitet

For at dataene skal være valide må det være samsvar mellom formuleringen av problemstillingen på teoriplanet og arbeidet med å samle inn og behandle data på empiriplanet (Hellevik 1991). Begrepet "hensiktsmessig" i problemstillingen er operasjonalisert ut fra både et instrumentelt og et normativt perspektiv, noe jeg mener er en fruktbar og tilfredsstillende måte å operasjonalisere det mest sentrale begrepet på. For å kartlegge organisasjonens mål ble det benyttet tre ulike metoder slik det blir beskrevet av Silverman (1970). Disse tre metodene fokuserer på ulike aspekter ved en organisasjons mål, og bør derfor gi tilfredsstillende validitet.

Når det gjelder dokumentene som har blitt benyttet i studien er det i første rekke viktig å være klar over hvem som har skrevet dokumentene og i hvilken sammenheng de er skrevet (Yin 2003:87). Det er også viktig å skille mellom første- og annenhånds kilder (Repstad 1987). Dokumentene kan tenkes å gi et ensidig bilde av organisasjonen

da de hovedsakelig er skrevet av og for medarbeidere i Juss-Buss, og mange av dokumentene har også til hensikt å gi et mest mulig positivt bilde av organisasjonen. Positivt for validiteten er likevel at de aller fleste dokumentene som har blitt benyttet er førstehånds originalkilder. Dokumentene er i størst mulig grad sammenlignet med hverandre for å avgjøre om det er samsvar mellom funnene.

For å styrke validiteten ble dokumentene også supplert med andre typer kilder, og det er lagt størst vekt på opplysninger som blir bekreftet i flere av kildene. Dette er også gjort i forhold til funn fra intervjuer og spørreundersøkelsen. Ved å i størst mulig grad bruke funn fra intervjuene og spørreundersøkelsen som flere av informantene har uttrykt burde styrke validiteten. Her viste svarene seg dessuten i stor grad å samsvare både mellom ulike intervjuobjektene, og mellom funn fra intervjuene og spørreundersøkelsen.

2.8.3.2 Reliabilitet

Innsamlingen av data og behandlingen av disse dataene må være nøyaktig og uten systematiske eller tilfeldige feil. Reliabiliteten forteller noe om denne nøyaktigheten. I denne studien, som i alle studier, kan det ha sneket seg inn tilfeldige eller systematiske feil i datamaterialet.

Dokumentene som er brukt er hovedsakelig valgt ut på bakgrunn av tilgjengelighet, og det kan ikke utelukkes feil i dokumentene. Jeg må basere meg på at forfatterne av de tidlige dokumentene var nøyaktige i sin framstilling. De fleste dokumentene er tilgjengelige for etterprøving, noe som styrker reliabiliteten.

Svarprosenten på spørreundersøkelsen kan karakteriseres som høy nok til å gi et tilfredsstillende bilde av de forholdene det ble spurt om, men det må tas høyde for at spørsmål kan ha blitt feiltolket, slik jeg skisserte at minst ett spørsmål hadde blitt misforstått i gjennomgangen av datakildene. Respondentene kan også tenkes å ha hatt begrenset kunnskap om det de ble spurt om, og at de derfor har ”tippet” fremfor å gi et kvalifisert svar eller unnlate å svare. Har forsøkt å kompensere for dette ved å i størst mulig grad sammenligne funn fra de andre datakildene med spørreundersøkelsen. Det samme problemet kan gjelde intervjuene. Man kan tenke seg at en del av svarene

informantene har gitt er svar de enten tror jeg vil høre, eller svar som de mener vil stille Juss-Buss i et godt lys, fremfor å fortelle hva det er de egentlig mener. Intervjusituasjonen gav imidlertid informantene mulighet til å gi en helhetlig beskrivelse av situasjonen og komme med egne innspill. Dette øker mulighetene for å få korrigert uriktige opplysninger (Rubin og Rubin 1995), og vil dermed styrke dataenes reliabilitet. Informantene ble også lovet størst mulig grad av anonymitet, noe som bør ha begrenset deres behov for å feilinformere, eller holde tilbake opplysninger. Det kan også nevnes at informantene kan ha hatt begrenset kunnskap om det de ble spurt om, og at de dermed har avgitt uriktige svar. Intervjuene fokuserte likevel på at hver enkelt skulle fortelle om hvordan han eller hun oppfattet ulike forhold ved Juss-Buss, og spørsmålene forutsatte få konkrete forhåndskunnskaper Hovedinntrykket fra intervjuene er at informantene i stor grad ga oppriktige og fullstendige svar.. Dette bør ha begrenset studienes reliabilitetsproblem.

Det at intervjuene ikke ble tatt opp på bånd kan ha svekket reliabiliteten, gjennom at informasjon kan ha gått tapt i behandlingen av dataene. Har tatt sikte på å begrense dette problemet gjennom å renskrive notater tatt under intervjuene like etterpå og tatt kontakt med informantene igjen der det hersket tvil. Dataene kan i viss grad også etterprøves. Det ble også brukt en intervjuguide som sikret at alle informantene fikk mer eller mindre de samme spørsmålene, noe som gjør det mulig å samordne funnene fra de ulike kildene.

Et problem med å benytte observasjon kan tenkes å være at informantene og andre observasjonsenheter oppfører seg annerledes når de vet at de blir iaktatt, ingen av medarbeiderne i Juss-Buss ønsker å gi et negativt bilde av organisasjonen de er engasjert i. Det er viktig å være bevisst på dette, og ikke tolke for mye ut av den enkelts oppførsel på møtene jeg deltok på, spesielt ikke hvis dette avviker fra funnene jeg gjorde gjennom intervjuene.

En enkelt case-studie kan medføre problemer med hensyn til generalisering (Yin 2003:10). Det er imidlertid ikke generalisering som er hovedmålet for denne studien, men å oppnå økt forståelse for forhold ved Juss-Buss' organisering og effekter av denne. For å avhjelpe generaliseringsproblemet må de regler som gjelder for denne typen case-studier følges slik at det blir mulig med en analytisk generalisering. Dette

innebærer at man generaliserer ut fra analytiske framfor statistiske betraktninger (Yin 2003:32-33). For Yin (2003) er en studies troverdighet basert på om en ny undersøkelse av det samme "caset" vil gi det samme resultatet. Dette sikres gjennom at det redegjøres for framgangsmåter og kildebruk slik at det framstår som en beviskjede en ny forsker kan følge og dermed komme fram til det samme resultatet.

2.8.4 Avslutning

Jeg har i denne studien benyttet flere former for datainnsamling; Intervjuer, observasjon, dokumenter samt en spørreundersøkelse. De ulike metodene for datainnsamling har blitt brukt for å fange opp mest mulig relevant informasjon om Juss-Buss' organisering og mulige effekter av denne. Både reliabiliteten og validiteten bør være styrket av at jeg benyttet flere former for datainnsamling, og på den måten har mulighet for å sammenligne funn fra de ulike kildene. Samsvarer funnene gir dette god grunn til å bedømme studien som troverdig. Generalisering er som nevnt ikke hovedformålet med studien, men det kan tenkes at funnene og analysen kan være fruktbare for andre organisasjoner som har tilsvarende organisasjonsutforming som Juss-Buss. Har så godt det lot seg gjøre gjort rede for framgangsmåter og kildebruk, og en ny forsker vil kunne følge denne beviskjeden og komme fram til noenlunde samme resultat. Likevel må det tas høyde for at en ny studie av Juss-Buss' organisering kan gi et annet resultat fordi organisasjonsmedlemmene skiftes ut svært hyppig.

3. Empiri

3.1 Historikk

3.1.1 Oppstarten

I 1969 begynte en del viderekomne jusstudenter å planlegge opprettelsen av et rettshjelpstilbud tilknyttet det juridiske fakultet. Studentene ønsket å avhjelpe ressursvake gruppers rettssituasjon, og følte samtidig at det teoretiske studiet trengte å bli supplert med praktisk samfunnsorientert arbeid. Jusstudentenes rettsinformasjon, senere Juss-Buss, åpnet dørene 24.september 1971. Oppstarten av Juss-Buss kan ses i sammenheng med studentopprøret, økt interesse for samfunnsforskning og internasjonale strømninger. Radikale, samfunnskritiske strømninger og fokus på ”svake gruppers” interesser utgjorde det ideologiske fundamentet for Juss-Buss (Mathisen 2001). Jurister følte også de burde bidra mer til å avhjelpe fattige befolkningsgruppers problemer (Johnsen 1988).

De viderekomne juridiske studentene ønsket altså å tilby rettshjelp til de mest ressursvake, og samtidig øve opp kommende jurister i praktisk arbeid. For å kunne yte rettshjelp kom studentene fram til at de også måtte kartlegge folks rettslige situasjon, og finne ut hvorfor folk ikke søkte hjelp for å løse sine rettslige problemer (Capua 1975).

Ulike utforminger ble diskutert, men ut fra en teori om at folk hadde vanskelig for å henvende seg til offentlige kontorer ble det kjøpt inn en buss som skulle reise rundt i bydelene og tilby rettshjelp. Bussen skulle plasseres i ulike bydeler i Oslo og omegn, og stå i hver bydel i omtrent 4 uker. Oppstarten var ikke problemfri. Advokater hadde monopol på å drive rettshjelp og advokatforeningene reiste spørsmål om det var forsvarlig at studenter ga rettshjelp. Utgangspunktet ble derfor at studentene kun skulle gi veiledning om hvor og hvordan folk skulle søke juridisk bistand. Dette viste seg raskt å være utilstrekkelig da juridisk bistand ikke ble tilbudt svake grupper av andre rettshjelpere (Capua 1975). Det juridiske fakultet støttet prosjektet og argumenterte med at begrenset rettshjelp finansiert av det offentlige var unntatt fra

advokatmonopolet, og bidro på den måten til at Juss-Buss prosjektet med aktiv rettshjelp ble en realitet.

3.1.2 Driften den første tiden

Prosjektet hadde en tredelt målsetting i starten. Behovet for juridisk hjelp hos befolkningen i Oslo skulle kartlegges, det skulle gis juridisk informasjon og veiledning og studenter skulle øves opp som rettshjelpere (Capua 1973). Rettshjelpen skulle drive oppsøkende virksomhet og dra ut i nærmiljøene. I begynnelsen ble det holdt åpent 40 timer i uken og pågangen av klienter var stor. Den første tiden foregikk all saksbehandling i felleskap, og alle spørsmål knyttet til prosjektets drift ble også behandlet i Plenum. Tanken var at alle som gjorde samme jobb skulle ha samme innflytelse på driften (Johnsen 1988).

Ordningen førte til at plenumsmøtene tok svært lang tid, og for å være i stand til å behandle den store mengden saker de mottok ble det nødvendig å opprette saksbehandlingsgrupper som fordelte sakene mellom seg, og et styre som skulle ta ansvaret for administrative beslutninger. Saksbehandlingsgruppene drøftet saker den enkelte deltaker i gruppen hadde fått, men sakene kunne også bli lagt fram på fellsmøtene dersom gruppen fant det nødvendig (Capua 1973). Det ble også ansatt en daglig leder som skulle ha ansvaret for økonomi, administrasjon og ledelse av prosjektet. Daglig leder ble ansatt i to halve vit.ass. stillinger som Institutt for rettssosiologi hadde stilt til disposisjon (Johnsen 1988:10).

Prosjektet mottok en stor mengde saker, og rettshjelpen brakte Juss-Buss i kontakt med ressurssvake grupper som sigøynere, innvandrere og rusmisbrukere. Det ble opprettet ad-hoc grupper som skulle lage utredninger om de aktuelle klientgruppens situasjon. Finansieringen var et kontinuerlig problem da Juss-Buss var prinsipielt imot at rettshjelp til svake grupper skulle finansieres gjennom veldedighet. Resultatet var at medarbeiderne jobbet gratis i svært stor grad, en ordning som etter hvert har blitt permanent (Johnsen 1988:10).

I 1976 ble det avholdt et seminar på Bø for å vurdere Juss-Buss' virksomhet. Før mai 1976 hadde ikke Juss-Buss noen skrevne instruksjoner eller regler,

organisasjonsformen var stort sett tuftet på sedvane (Capua 1978). Målsettingene for virksomheten var ambisiøse, men hadde vist seg å være lite praktisk gjennomførbare. Organisasjonsstrukturen og målsettingene for virksomheten ble også oppfattet som uklare, og det var heller ikke vedtatt noen formålsparagraf noe som skapte ustabilitet. Seminaret resulterte i et ønske om at det skulle fokuseres mer på reformpolitikk og skolering og mindre på individuell saksbehandling. Det kom også fram at medarbeiderne ønsket en mer strukturert organisasjon og en mer planmessig administrasjon (Johnsen 1988). Etter regler vedtatt på denne samlingen, ble det bestemt at styret skulle være sammensatt av en representant for hver gruppe, daglig leder, samt en sivilarbeider (Capua 1978). Det ble på samlingen også vedtatt formelle målsettinger for organisasjonen. Juss-Buss skulle tilby rettshjelp, arbeide rettspolitisk, være et undervisningstilbud og forske på problemstillinger knyttet til virksomheten.

Det juridiske fakultet innså etter hvert at rettshjelpen kunne være et innslag i juridisk utdanning, og ønsket derfor å knytte Juss-Buss nærmere fakultetet. Forslaget møtte motstand fra Juss-Buss da de fryktet at undervisningsformålet ville dominere på bekostning av rettshjelpen. Resultatet ble en amanuensisstilling som skulle fungere som prosjektleder.

Årene etter 1976 var preget av en løs styringsstruktur og problemer med langsiktige prioriteringer. Etter hvert som arbeidsmengden økte ble det igjen nødvendig å endre arbeidsform. Medarbeiderne ble nå delt inn i faste spesialgrupper med ansvar for visse saksområder, og det ble opprettet et styre. En daglig leder, som nå ble rekruttert blant medarbeiderne, ble ansatt til å ta seg av administrasjonen. Det ble etablert et fast utdanningsprogram alle nye medarbeidere måtte gjennomgå, og en fast rettspolitisk gruppe (Johnsen 1988). Grunnlaget for dagens organisering var dermed lagt.

3.2 Dagens Juss-Buss

Juss-Buss består i dag av rundt 30 medarbeidere som alle er jusstudenter ved Universitetet i Oslo. Organisasjonen tilbyr gratis rettshjelp i form av muntlig eller skriftlig juridisk veiledning, samt i form av partsrepresentasjon. I tillegg arbeider Juss-

Buss rettspolitisk for å endre klinetgruppenes rettsituasjon og organisasjonen driver også egen forskning og kartlegging innenfor de rettslige feltene de har spesialisert seg på. Juss-Buss har valgt å arbeide innenfor noen utvalgte rettsområder der det antas at behovet for rettshjelp er størst, og hvor det ikke gis tilstrekkelig hjelp fra andre aktører.

Medarbeiderne arbeider to semestre fulltid og ett semester deltid. De får lønn tilsvarende ca en halv stilling, resten av innsatsen er ulønnet. I 2005 utgjorde det vederlagsfrie arbeidet 39 % av den totale arbeidsinnsatsen (Olsen-Nalum 2006). Oppholdet i organisasjonen er kort, kun ett og et halvt år. Unntaket kan være for medarbeidere som blir valgt som daglig leder.

Ti nye medarbeidere ansettes hvert semester og de går gjennom et opplæringsprogram som hovedsakelig organiseres gjennom en fadderordning. De nye medarbeiderne går først gjennom en felles opplæringsuke før de blir fordelt på faggruppene. Hver medarbeider får tildelt en fadder som har særlig ansvar for veiledningen. Fadderne er medarbeidere som er inne i sitt andre semester i Juss-Buss. De nye medarbeiderne må ha fullført minimum 1. og 2. avdeling av masterprogrammet i Rettsvitenskap. Eksamenskarakterer tillegges kun en viss vekt i rekrutteringsprosessen, men man ser mer på organisasjonserfaring, yrkeserfaring og engasjementet for å jobbe for Juss-Buss (Olsen-Nalum 2006).

Organisasjonen er underlagt Institutt for kriminologi og rettsosjologi ved det juridiske fakultet, og en av instituttets ansatte har det overordnede og formelle ansvaret for driften og fungerer som prosjektleder og gir faglig veiledning til medarbeiderne. Det er i praksis sjelden behov for veiledning fra prosjektleder, men han kan i spesielle tilfeller bli trukket inn. Organisasjonen er dermed i stor grad styrt av studentene selv (Olsen-Nalum 2006).

Plenum er Juss-Buss' øverste organ og består av alle medarbeiderne. Normalt avholdes Plenum hver 3. uke. Vedtektene Juss-Buss drives etter vedtas og endres i Plenum. Vedtektsendringer må vedtas at to påfølgende Plenum. I prinsippet kan alle medlemmer kreve alle saker tatt opp i Plenum, som også godkjenner Styret og kan omgjøre alle styrevedtak og alle vedtak gjort i Rettspolitisk gruppe. Arbeidet i Juss-Buss reguleres av instruksjer for medarbeiderne som vedtas og endres i Plenum.

Medarbeidere som er inne i sitt siste semester i Juss-Buss, de såkalte nedtrapperene, fungerer som ordstyrere under møtene.

Plenum ansetter en daglig leder som blir bistått av to eller tre sivilt vernepliktige. Daglig leder rekrutteres blant tidligere medarbeidere, og har ansvar for løpende administrasjon og pengeforvaltning i samarbeid med styret. Mye av debatten omkring dagens organisering av Juss-Buss har vært knyttet til daglig leders rolle. Debatten har ført til enkelte vedtektsendringer som blant annet gir daglig leder anledning til å ta noe større beslutninger og foreta mindre innkjøp.

Styret består av daglig leder og en representant fra hver gruppe. Representantene velges av sine respektive grupper for et semester av gangen. Styret behandler mindre saker vedrørende daglig drift. Vedtektsendringene gjort våren 2006 styrket også styrets rolle i Juss-Buss. Etter endringene fikk styret et overordnet ansvar i personal og økonomi saker. Styrets funksjon reguleres av en instruks som vedtas og endres i Plenum.

Regnskapet føres av universitetets regnskapsseksjon. Inntektene er hovedsakelig tilskudd fra Justis- og politidepartementet og Oslo kommune, men organisasjonen mottar også støtte fra bla. Norges revmatikerforbund og Studentsamskipnaden i Oslo. Lønnskostnader utgjør den største delen av utgiftene (Olsen-Nalum 2006).

Medarbeiderne er delt inn i faggrupper med ansvar for saksbehandlingen. Faggruppene skiller seg fra saksbehandlingsgruppene Juss-Buss hadde på 70-tallet da dagens saksbehandlingsgrupper har ansvaret for saker som faller inn under forhåndsdefinerte saksområder. Bakgrunnen for at saksbehandlingen skal skje i grupper, er at man ønsker å sikre klientene best mulig ved at flere er involvert i hver sak. Gruppeinndelingen er altså en slags sikrings og kontrollmekanisme for klienter og medlemmer, og skal forhindre saksbehandlingsfeil. Samtidig opplyser flere av informantene at gruppene bidrar i undervisningen av medlemmene gjennom at man får konstante tilbakemeldinger på arbeidet man gjør og dermed lærer av hverandre [Intervju].

I dag er medarbeiderne i Juss-Buss fordelt på fire faggrupper; Fengsels- og husleierettsgruppen, Innvandringsgruppen, Psykiatri-, gjelds- og

barnefordelingsgruppen og Sosial-, arbeids- og trygderettsgruppen. Psykiatri- og gjeldsgruppen (POG) arbeider med problemer knyttet til psykiatri og gjeldsrett og gir informasjon og bistand til klienter med gjeldsproblemer og klienter som trenger bistand i forbindelse med psykiatrien. Sosial-, trygde- og arbeidsrettsgruppen (SAG) arbeider med spørsmål knyttet til arbeidsrett for arbeidstakere, trygde saker og sosial saker, da særlig saker som omhandler boligproblematikk. Fengsels- og husleiegruppen (FEG) bistår klienter med de fleste problemer som oppstår i forbindelse med soning av fengselsstraff og de fleste juridiske problemer som kan oppstå for leietakere i et husleieforhold. Innvandringsrett og barnefordelingsgruppen (INNVA) arbeider primært med utlendingsrett og gir i tillegg veiledning i barnefordelingssaker. Gruppen bistår ikke i asylsaker, da fri rettshjelp gis i disse sakene.

Begrunnelsen for gruppeinndelingen er først og fremst at den er praktisk, man har delt inn sakene på bakgrunn av hvordan man tror saksmengden fordeler seg (Informant [Intervju]). På spørsmål om de oppfattet dagens gruppeinndeling som hensiktsmessig svarte 16 av 28 respondenter at de oppfattet inndelingen som svært hensiktsmessig, 12 at den var hensiktsmessig. Ingen svarte at inndelingen var mindre hensiktsmessig (Respondenter [Spørreundersøkelse]). Informantene mente at gruppeinndelingen stort sett fungerte bra, men noen pekte på at sakspågangen innimellom kunne være noe ujevnt fordelt mellom gruppene (Informant [Intervju]). Faggruppene blir likevel jevnlig vurdert, og satsningsområdene endres fra tid til annen.

Juss-Buss har også en rettspolitisk gruppe (R) som består av daglig leder og en representant for hver faggruppe. R skal samordne det rettspolitiske arbeidet i Juss-Buss og har ansvar for faglig opplæring i rettspolitikk. Vedtak i R kan ankes inn for Plenum. I tillegg til de faste faggruppene og R opprettes det noen ganger ad-hoc grupper på tvers av faggruppene.

Juss-Buss disponerer egne lokaler i Arbinsgt. 7. Saksmottaket skjer hovedsakelig ved personlig oppmøte her, eller ved at klienten tar kontakt gjennom brev, e-post og faks. Økonomiske hensyn har begrenset mulighetene for oppsøkende virksomhet, men Fengselsgruppen besøker de ulike fengslene på Østlandet ukentlig og det holdes saksmottak på Blindern en gang i uken. I 2005 ble det behandlet 3940 saker, en nedgang fra 2004 og 2003. Nedgangen skyldes at det ikke har vært mulig å

holde normal driftsrute på grunn av stram økonomi. Antall saker som blir behandlet hver uke har dermed økt, noe som har medført økt arbeidspress for den enkelte. For å vurdere hvilke saker som skal få behandling opereres det med inntektsgrenser og en vurdering om klienten evner å løse problemet på egenhånd. Det er et uttalt mål å i størst mulig grad drive ”hjelp til selvhjelp” for å spare ressurser til de sakene som virkelig trenger det. Juss-Buss har laget en rekke gratis brosjyrer som kan gi slik ”hjelp til selvhjelp” (Olsen-Nalum 2006).

3.2.1 Hensikten med dagens organisasjonsutforming

Grunnlaget for dagens organisering av Juss-Buss ble lagt allerede ved oppstarten av organisasjonen. Begrunnelsene for ordningen med plenumsstyring var at alle skulle sikres retten til deltakelse i driften, og klientene skulle sikres gjennom at flere var involvert i hver sak (Bl.a. Capua 1973, Johnsen 1988). En annen viktig begrunnelse for å arbeide i felleskap er at erfaringer og kunnskap deles, og på den måten lærer medarbeiderne mer. Informantene oppgir at hensynet til demokrati i organisasjonen og retten til å delta i driften er de viktigste aspektene ved organisasjonsutforming [Intervju]. Tanken er at gjennom felleskap og deltakelse skapes engasjement og eierskap til organisasjonen (Informant [Intervju]). Det er ikke et uttalt mål for Juss-Buss å ”produsere mest mulig rettshjelp”, effektivitet er som jeg har vært inne på knyttet til forhold som kvaliteten på tjenestene, mulighetene for læring og demokratisk styring. Hensikten med organisasjonsutforming er å ivareta disse forholdene så vel som å legge til rette for måloppnåelse.

3.4 Instrumentelle variabler

3.4.1 Formell normativ struktur

Juss-Buss har, og har alltid hatt, en mer eller mindre flat struktur. Denne flate strukturen innebærer at det i utgangspunktet ikke er over-/underordning gjennom hierarki. Alle posisjoner og underenheter er plassert på samme nivå. Denne måten å organisere på representerer et ytterpunkt til den tradisjonelle byråkratiske

organisasjonsformen (Christensen m.fl. 2004). Denne flate strukturen var vanlig i frivillige organisasjoner på 70-tallet. Alle skulle delta i driften, og alle innspill skulle veie like tungt. Hierarki ble ikke betraktet som formålstjenelig da det kunne svekke engasjementet og øke fremmedgjøringen (Ulstein 1998). Likevel kan man si at strukturen i Juss-Buss har visse hierarkiske innslag. Styret og daglig leder utgjør til en viss grad en overordnet enhet, men som nevnt kan alle beslutninger som tas av styret og daglig leder i utgangspunktet ankes til Plenum. Prosjektleder ved instituttet kan også hevdes å være plassert på et høyere nivå, og instituttet vil i større saker ha relativt store muligheter til å påvirke utfallet. På tross av disse hierarkiske innslagene, kan man hevde at Juss-Buss hovedsakelig har en flat struktur.

Strukturen kommer til uttrykk i organisasjonskartet². Vedtektene inneholder regler, mål og beskrivelser av hvordan oppgaver skal fordeles og løses. Den flate strukturen beskriver hvordan koordinering mellom enhetene skal foregå, og hvordan organisasjonen skal styres. Koordinering i Juss-Buss er altså ikke sikret gjennom hierarkisk styring. Mer nærliggende er det å betrakte koordineringen som et resultat av en samling omkring en dominerende ide om å avhjelpe svake gruppers rettsituasjon. En slik koordinering beskrives av Gulick (1937). Koordineringen er altså kollegial, beslutninger tas gjennom kompromisser og votering (Egeberg 2003).

Juss-Buss har forholdsvis få medlemmer, det er til enhver tid cirka 30 medlemmer. Dette har medført en enkel struktur, det vil si en struktur med få enheter og oversiktlige forbindelser mellom enhetene. De fire saksbehandlingsgruppene er likestilt, består av omtrent like mange medlemmer og har formelt samme innflytelse på driften. Organisasjonen har en daglig leder, et styre samt en prosjektleder med det formelle ansvaret for driften. Både daglig leder og styret er likevel underlagt det Juss-Buss betrakter som sitt øverste nivå, Plenum. Plenum består som nevnt av alle organisasjonsmedlemmene og kan overprøve alle beslutninger. Prosjektleder deltar ikke i den daglige driften av organisasjonen, men blir koblet inn når viktigere saker skal avgjøres.

De formelle rolleforventningene til organisasjonsmedlemmene er i stor grad nedfelt i organisasjonens vedtekter samt i medarbeiderhåndboken alle medlemmer får

² Organisasjonskartet ligger vedlagt som vedlegg 2

utdelt når de begynner å arbeide i Juss-Buss. Håndboken inneholder en stillingsinstruks som beskriver hvilke plikter og rettigheter medarbeiderne har. Instruksen beskriver også hvilken rolle daglig leder, prosjektleder og sivilarbeiderne skal ha, samt hvilke retningslinjer som gjelder for møter i Plenum og andre fellesmøter. Disse forventningene er som nevnt formelle, det vil si at de er upersonlige og eksisterer uavhengig av personene som til enhver tid innehar stillingene (Egeberg 1984:21).

3.4.2 Spesialisering

Luther Gulick (1937) skisserte som gjennomgått i teori kapittelet et sett generelle administrasjonsprinsipper. Mest nærliggende er det å se på om Juss-Buss' organisering gjenspeiler det Gulick kaller "organisering etter klientprinsippet". Medarbeiderne i Juss-Buss er fordelt på grupper som har ansvar for et definert saksområde og dermed ansvar for de klientene som oppsøker Juss-Buss med saker som faller innenfor det gitte saksområdet. Det er derfor en sammenheng mellom saksgruppene og visse befolkningsgrupper. Begrunnelsen for dagens gruppeinndeling er at det øker kompetansen til medarbeiderne å jobbe innenfor bestemte saksområder (Informant [Intervju]). Dette samsvarer med et viktig argument Gulick (1937) bruker for hvorfor spesialisering bør skje etter klientprinsippet.

Det vil også være mulig å betrakte deler av Juss-Buss' spesialisering som en spesialisering etter formålsprinsippet. Organisasjonen har for eksempel en egen rettspolitisk gruppe som tar seg av det rettspolitiske arbeidet, samt ad-hoc grupper som arbeider med en konkret sak eller et konkret område. Likevel vil en klassifisering av Juss-Buss som spesialisert etter formålsprinsippet ikke være det som best beskriver organisasjonen.

Spesialisering etter prosess innebærer at alle oppgaver som krever samme prosess organiseres i samme enhet, prosessene er framgangsmåter for å oppnå et formål. Administrative oppgaver er hovedsakelig lagt til daglig leder og sivilarbeidere, som danner gruppen Juss-Buss refererer til som Admen. Man kan også hevde at faggruppene i Juss-Buss til en viss grad representerer en slik spesialisering etter

prosess. Kompetansen innen de enkelte fagområder er samlet i gruppene, og medarbeiderne utvikler ekspertise på de utvalgte fagfeltene. Rettspolitisk gruppe kan også til dels betraktes som spesialisert etter prosess, gruppen skal koordinere det rettspolitiske arbeidet i Juss-Buss og vil dermed være en framgangsmåte for å oppnå et formål.

Juss-Buss kan også til en viss grad hevdes å være organisert etter geografiprinsippet. Tjenestene blir hovedsakelig tilbudt befolkningen i Oslo og omegn. Befolkningen i andre deler av landet må benytte rettshjelpstilbud i sin landsdel. Tidligere drev Juss-Buss som nevnt med utstrakt oppsøkende virksomhet, og dro fysisk ut i bydelene for å skaffe klienter. Dette skjer i svært liten grad nå, og derfor omfatter organisasjonen et større geografisk område i dag.

Alt i alt kan man si at det er Gulicks (1937) prinsipp om organisering etter klienter som best beskriver Juss-Buss' horisontale spesialisering i dag, men organisasjonen har også innslag av spesialisering etter prosess og formålsprinsippet.

Ifølge Gulick (1937) bør de enkelte enhetene være ledet av en mellomleder. Dette er ikke tilfelle i Juss-Buss, alle medlemmene i hver gruppe er i prinsippet likestilt. Et medlem av hver gruppe velges likevel til å representere gruppen i styret, og kan derfor til en viss grad betraktes som en gruppeleder. Gruppene settes sammen ved at nye organisasjonsmedlemmer fordeles jevnt på gruppene. De nye medarbeideren får først informasjon om de ulike gruppene, og må deretter selv sette seg ned å bli enige om hvem som skal være på hvilken gruppe. Gruppene kan dermed til en viss grad sies å være satt sammen etter bottom-up prinsippet slik Gulick (1937) beskriver at enheter bør settes sammen.

3.4.3 Organisasjonsdemografi

Medlemmene i Juss-Buss er som nevnt alle Jusstudenter ved Universitetet i Oslo, så ut fra en utdanningsmessig så vel som en aldersmessig variabel kan organisasjonen hevdes å være relativt homogen. Begge kjønn er representert i organisasjonen, men det har de siste årene vært en tendens til at det er flest kvinner som søker jobb i Juss-Buss. Medlemmenes sosiale og geografiske bakgrunn varierer naturlig nok noe, det samme

vil indikatoren tidligere yrkeserfaring. Det antas likevel at de fleste medlemmene på grunn av alder og utdanningsbakgrunn har relativt begrenset yrkeserfaring. Erfaring fra organisatorisk arbeid og yrkeserfaring tillegges som nevnt en viss vekt i rekrutteringsprosessen, og man kan derfor anta at det bevisst rekrutteres medlemmer med den bakgrunnen man ønsker og mener passer inn i organisasjonen.

Organisasjonsdemografien i Juss-Buss kan på bakgrunn av dette betraktes som relativt homogen, og dette reflekteres i organisasjonsmedlemmenes handlinger. Det at de fleste medlemmene har noenlunde samme utgangspunkt ut fra en demografisk variabel vil dempe interessen motsetninger og hindre konflikter. Den homogene demografien kan også tenkes å henge sammen den formelle normative strukturen. Når alle har noenlunde samme demografiske utgangspunkt er det vanskelig å fordele medlemmene gjennom en hierarkisk struktur.

3.4.5 Fysisk struktur

Juss-Buss disponerer som nevnt egne lokaler i Arbinsgate i Oslo. Lokalene består av tre klientrom, en resepsjon, et kontor til hver faggruppe samt et fellesrom der allmøter blir avholdt. Lokalene kan på mange måter hevdes å ikke være optimale, spesielt av hensyn til klientene mener medarbeiderne at lokalene burde vært større (Olsen-Nalum 2006). Bussen blir i dag i første rekke brukt kun som transportmiddel.

Det at faggruppene er fordelt på ulike kontorer kan tenkes å begrense kontaktmønsteret mellom gruppene, men føre til svært god informasjonsflyt innad i gruppene da alle gruppemedlemmene sitter i samme rom og jobber. Daglig leder har sin plass i resepsjonsområdet, og er dermed tilgjengelig for alle medlemmene. Fysisk struktur henger sammen med formell struktur gjennom den utstrakte informasjonsutvekslingen som skjer både i Plenum, innad i gruppene og i sosiale sammenhenger. Juss-Buss er en tett sammenkoblet organisasjon på de fleste måter, unntaket kan være problemer med informasjonsflyten mellom gruppene. Dette blir også påpekt av flere av informantene at samarbeidet mellom gruppene til tider er begrenset [Intervju].

3.4.6 Faktisk atferd

For å få organisasjonsmedlemmene til å handle i samsvar med forventningene som er knyttet til deres rolle i organisasjonen, benyttet som beskrevet i teori kapittelet tre mekanismer; sosialisering, disiplinering og kontroll. Nye medlemmer i Juss-Buss går gjennom en relativt omfattende utdanningsprosess organisert gjennom en såkalt fadderordning. Denne utdanningen kan på mange måter betraktes som en sosialiseringsprosess, der nye medlemmer opplyses om hva som er de rådende oppfatningene og verdiene i organisasjonen. En informant opplyser om at man forventes å akseptere sentrale verdier i Juss-Buss når man er på jobb, selv om man ikke nødvendigvis deler disse oppfatningene privat [Intervju]. En annen informant peker på at sosialiseringen er nødt til å bli relativt omfattende fordi man i Juss-Buss jobber så tett [Intervju].

Disiplinering og kontroll i Juss-Buss er delvis formalisert gjennom fadderordningen. Nedtrappere, det vil si medarbeidere som er inne i sitt siste semester, står ifølge flere av informantene for det meste av disiplineringen [Intervju]. Kontroll skjer gjerne innen gruppene. Stort sett alt arbeid hver enkelt medarbeider gjør blir kontrollert av en eller flere andre og uriktige beslutninger blir dermed korrigert.

3.5 Mål

For å kunne besvare problemstillingen er det nødvendig å klargjøre tydeligere hvilke mål Juss-Buss har. En organisasjons målsettinger skal beskrive hva organisasjonen streber etter og gi retningslinjer for virksomheten. Målene skal også tjene som målestokk for å avgjøre hvor godt organisasjonen fungerer (Etzioni 1984). Jeg vil derfor benytte Silvermans (1970) metoder slik de ble skissert i teori kapittelet for å kartlegge Juss-Buss' mål.

3.5.1 Opprinnelige og formelle mål

Ved oppstarten i 1971 hadde ikke Juss-Buss noen formelt nedskrevne målsettinger. Prosjektet ble startet for å tilby rettshjelp til svake grupper, øve studentene opp som

rettshjelpere samt å kartlegge den rettspolitiske situasjonen til de aktuelle ressursvake gruppene. Juss-Buss formulerte i 1976 sine fire hovedmålsettinger: Rettshjelp, Rettspolitikk, Forskning og Utdanning. Disse fire har blitt stående som organisasjonens hovedmålsettinger siden, alltid nevnt i samme rekkefølge, og kan således sies å være de formelle målene Juss-Buss forsøker å nå fremdeles. I tidlige publikasjoner brukes det mest tid på å beskrive behovet for rettshjelp, men det legges også vekt på at Juss-Buss skulle være et fagkritisk alternativ og tilby utdanning innenfor områder de mente var neglisjert på rettstudiet (Capua 1975).

Juss-Buss har i tillegg til de fire formelle målene, en overordnet målsetting om ”å utslette seg selv”. Dette innebærer at Juss-Buss ønsker at behovet for rettshjelpstiltak på sikt bør falle bort, da de utfører oppgaver det offentlige burde ha ansvaret for. Juss-Buss arbeider altså for at organisasjonen ikke lenger skal trenge å eksistere (Informanter [Intervju]). Hovedsakelig kan man si at denne målsettingen gjenspeiles i målsettingen om å drive rettspolitisk arbeid for å forbedre aktuelle gruppers rettsituasjon.

Rettshjelpen kan sies å være hovedutgangspunktet for organisasjonens virksomhet. Det var som nevnt ønsket om å tilby rettshjelp til svake grupper som hovedsakelig motiverte studentene som tok initiativet til prosjektet i 1968.

Rettspolitisk arbeid er påvirkningsarbeid for å endre regelverket til det bedre for klientgruppene. Selv om rettshjelp var hovedutgangspunktet for organisasjonen ble det tidlig aktualisert at man skulle drive mer systematisk arbeid for å endre den juridiske situasjonen til vanskeligstilte grupper for å endre maktforholdene i samfunnet (Capua 1975).

Organisasjonenes forskning består i dag for det meste av studentavhandlinger som utdyper problemer som angår klientgruppene. Siden 1972 har det blitt samlet inn data for å kartlegge hvem det er som henvender seg til Juss-Buss, så forskning kan sies å ha vært sentralt helt siden oppstarten.

Utdanningen Juss-Buss tilbyr skal være et praktisk innslag i det teoretiske juridiske studiet og samtidig påvirke juristenes ideologi og arbeidsmåte. Det er selvfølgelig viktig at studentene er godt skolert for å ivareta klientene, men utdanningen som gis i Juss-Buss skal også komme til nytte senere i yrkeslivet. Juss-

Buss ønsket fra begynnelsen å tilby en fagkritisk skoling. Organisert opplæring er bare en del av den opplæringen som tilbys, hovedvekten ligger på læring gjennom praktisk arbeid.

3.5.2 Ledernes og organisasjonsmedlemmenes mål

Juss-Buss har ingen ledere i tradisjonell forstand, øverste organ i organisasjonen er Plenum. Skal målsettinger endres eller omprioriteres må denne beslutningen tas i felleskap. Ledernes mål vil derfor stort sett samsvare med hva organisasjonsmedlemmene mener er organisasjonens mål. Informantene oppgir at de oppfatter at Juss-Buss er en organisasjon med klare mål for sin virksomhet [Intervju].

Både nåværende, og tidligere daglig leder oppgir at de ønsker at det rettspolitiske arbeidet skal være mer i fokus hos Juss-Buss, og nåværende daglig leder sier han vil bruke sin lederrolle til å motivere medarbeiderne til å arbeide rettspolitisk. De fire formelle målsettingene blir av daglig leder betraktet som likestilte, men saksbehandlingen tar mest tid, og er samtidig utgangspunktet for de andre målsettingene [Intervju].

Flere av informantene peker på at Juss-Buss' overordnede mål er å "utslette seg selv", altså å gjøre seg selv overflødig. Likevel blir ikke dette av informantene betraktet som et realistisk mål som påvirker den daglige aktiviteten. Alle informantene nevner målet om rettshjelp og målet om rettspolitisk arbeid som de to mest sentrale målsettingene [Intervju].

I tillegg til de formelle målsettingene finnes det flere uformelle mål i Juss-Buss. Informantene legger vekt på at Juss-Buss skal være et sosialt sted der man lærer gjennom praktiske arbeid [Intervju]. En av informantene peker også på at det er et viktig mål for Juss-Buss å nå ut til flest mulig, og på den måten komme i kontakt med de som trenger bistand [Intervju]. En annen respondent peker på at Juss-Buss er der for å synliggjøre for samfunnet hvilke behov klientgruppene har [Spørreundersøkelse]. Juss-Buss skal gi klientene "hjelp til selvhjelp", og representere et "humant innslag" i jusstudiet (respondenter [Spørreundersøkelse]). I tillegg til målsettingene for Juss-Buss

som organisasjon oppgir flere informanter og respondenter at det for mange er et uuttalt mål for medarbeiderne å skaffe seg praksis [Spørreundersøkelse og Intervju].

3.5.3 Faktiske aktiviteter

I årsrapporten for Juss-Buss 2005 (Olsen-Nalum 2006) finner man at rettshjelpen, derunder den konkrete saksbehandlingen er den mest tidkrevende av Juss-Buss' aktiviteter. All saksbehandling foregår i faggruppene. Fengselsgruppen som jobber med fengsels og husleierett tok imot flest saker, hele 1023 saker i 2005. Psykiatri-, gjelds- og barnefordelingsgruppen behandlet færrest saker, totalt 478, i 2005. I spørreundersøkelsen besvart av 28 av 30 medarbeidere, oppgir hele 16 respondenter at de bruker mer enn 20 timer i uken på rettshjelp, 3 oppgir at de bruker mellom 10 og 20 timer i uken. [Spørreundersøkelse]. Dette indikerer at for de fleste i Juss-Buss er rettshjelp den aktiviteten som tar desidert mest tid.

Rettspolitikk var i fokus i 2005 og Rettspolitisk gruppe avholdt fredagspils med foredragsholdere seks ganger i løpet av året. To ganger i året arrangeres et rettspolitisk seminar over to dager for å øke oppmerksomheten rundt det rettspolitiske arbeidet på Juss-Buss. Det arrangeres også årlig et fellesseminar for alle studentdrevne rettshjelpstiltakene i Norge.

Det arbeides med rettspolitikk i faggruppene, og hver faggruppe hadde i 2005 rettspolitisk aktivitet, bla gjennom arbeidet med høringsuttalelser og andre prosjekt knyttet til sine fagområder. I tillegg arbeides det rettspolitisk på tvers av gruppene. Rettshjelpsgruppen er en Ad-hoc gruppe som jobber for å få til endringer i lov om fri rettshjelp. Asylprosjektet har jobbet sammen med Juridisk rådgivning for kvinner for å opplyse beboere på asylmottak om sine rettigheter og plikter i Norge. Zambia prosjektet har jobbet med etiske problemstillinger angående mennesker med HIV og AIDS. Juss-Buss har også samarbeidet med Gatejuristen om et prosjekt for å ivareta rettsikkerheten til rusavhengige. Kinagruppen arbeider med utveksling mellom kinesiske rettshjelpstiltak og Juss-Buss. Saksområdegruppen arbeider med å finne de rettsområder som trenger oppmerksomhet fra Juss-Buss.

Det kan derfor virke som om det har vært relativt mye aktivitet knyttet til rettspolitikk i 2005. Likevel oppgir 23 av respondentene i undersøkelsen at de bruker mindre enn 5 timer i uken på rettspolitisk arbeid. Kun fem medarbeidere oppgir at de bruker mellom 5 og 10 timer, ingen bruker mer [Spørreundersøkelse].

Forskning innbefatter hovedsakelig studentavhandlinger og utarbeidelsen av informasjonsbrosjyrer. I 2005 arbeidet to tidligere medarbeidere med avhandlinger knyttet til Juss-Buss' kjerneområder. Det ble også utarbeidet en brosjyre om familiegjenforening. Likevel kan forskning ikke sies å være en av hovedaktivitetene til Juss-Buss, da det settes av langt mindre tid og ressurser til dette sammenlignet med de andre formålene. 23 av de 28 medarbeiderne som besvarte spørreundersøkelsen oppgir at de bruker 0-1 time i uken på aktiviteter knyttet til forskning [Spørreundersøkelse].

Utdanning skjer som beskrevet tidligere både gjennom en generell begynneropplæring, og gjennom en fadderordning. Når medarbeiderne er i sitt andre semester avholdes det et seminar for å kritisk gjennomgå opplæringen og andre forhold knyttet til virksomheten. Mye av utdanningen er likevel av mer uformell art, medarbeiderne blir trent opp som rettshjelpere gjennom praktisk arbeid og får innsyn i forholdet mellom juss og politikk. Etikk er en side Juss-Buss mener er forsømt i rettstudiet, men som medarbeiderne i organisasjonen får bedre innsikt i gjennom sitt arbeid (Informanter [Intervju]). Medarbeiderne får også trening i å formulere seg både skriftlig og muntlig, og trening i å kommunisere med klienter. Utdanningen skjer altså parallelt med at organisasjonen arbeider med aktiviteter knyttet til de tre andre målsettingene, og det er derfor vanskelig å tidfeste hvor mye tid som faktisk går med på å utdanne medarbeiderne.

3.5.4 Forholdet mellom målene

Formelt sett, skal de fire målene Rettshjelp, Rettspolitikk, Utdannelse og Forskning være likestilte i Juss-Buss. Informantene oppgir også at de betrakter alle målene som viktige, mens målet om å "utslette seg selv" blir av flere betraktet som heller urealistisk og lite konkret [Intervju].

Flere av informantene oppgir at saksbehandlingen er den aktiviteten som tar desidert mest tid, og at den noen ganger går på bekostning av de andre målene [Intervju]. Spesielt kommer det fram at saksbehandlingen går ut over det rettspolitiske arbeidet. Dette skjer hovedsakelig fordi det er vanskelig å avvise enkelt klienter, selv om man kanskje vet at det i den store sammenhengen ville være mer hensiktsmessig å arbeide rettspolitisk, og på den måten hjelpe flere (Informant [Intervju]). Ut over dette svarer oppgir ikke informantene at de opplever forholdet mellom målene som særlig konfliktfylt. En informant sier at målene er veldig klare, og hevder at dette hindrer konflikt [Intervju].

For medarbeiderne i Juss-Buss henger målet om å tilby rettshjelp og å arbeide rettspolitisk tett sammen, og de oppgir at det ene ikke ville vært mulig uten det andre. Saksbehandlingen er også utgangspunktet for målene om utdanning og forskning. Det er hovedsakelig gjennom arbeidet med konkrete saker at medarbeiderne lærer, og det er problemstillinger som kommer opp under saksbehandlingen som ofte blir drøftet i studentavhandlinger. En annen viktig del av forskningen Juss-Buss gjør er jo nettopp å kartlegge hvilke klienter de hjelper og hvilke behov visse klientgrupper har. Likevel har ingen av respondentene har oppgitt at forskning er det mest sentrale målet for Juss-Buss, 15 respondenter betrakter målet om forskning som viktigere enn målet om utdanning [Spørreundersøkelse]. Ingen av respondentene oppgir at utdanning er hovedmålet for Juss-Buss, 13 respondenter svarer at utdanning er viktigere enn forskning. De to målene forskning og utdanning blir altså av samtlige respondenter betraktet som de to minst viktige av de fire formelle målene [Spørreundersøkelse].

Saksbehandlingen blir av en informant betegnet som et stressmoment som kan gå på bekostning av de andre målene, hovedsakelig skjer dette fordi det er for mange saker å behandle (Informant [Intervju]). Likevel oppgir 19 av 28 respondenter at det å yte rettshjelp til utsatte grupper er det viktigste målet for Juss-Buss, mens 9 respondenter betrakter rettshjelp som det viktigste målet [Spørreundersøkelse]. Det er altså et klart flertall av medarbeiderne i Juss-Buss som mener at rettshjelp er det viktigste målet for organisasjonen. Dette samsvarer med det informantene oppgir i intervjuene og det respondentene i spørreskjemaet oppgir at det brukes mest tid på i organisasjonen.

På spørsmål om deres tidsbruk stor sett gjenspeiler det de betrakter som de viktigste oppgavene for Juss-Buss svarer 15 av 27 respondenter ja, 12 svarer nei. Blant dem som har svart nei, oppgir 11 at mener at Juss-Buss burde bruke mer tid på rettspolitisk arbeid. To svarer at det burde settes av mer tid til forskning. Også blant dem som har svart at tidsbruken stort sett gjenspeiler de viktigste oppgavene oppgir et klart flertall (10 av 15) at det burde brukes mer tid på rettspolitikk [Spørreundersøkelse]. Ut fra dette kan man konkludere med at et flertall av medarbeiderne i Juss-Buss mener at organisasjonen burde arbeide mer rettspolitisk. På spørsmål om hva Juss-Buss som organisasjon burde bruke mindre tid på svarer 8 av respondentene at det burde brukes mindre tid på den konkrete saksbehandlingen, 1 svarer at det burde brukes mindre tid på forskning [Spørreundersøkelse].

På spørsmål om tidsbruken deres gjenspeiler det de mener Juss-Buss burde bruke tid på svarer 15 av 27 ”ja” og 12 ”nei”. Ut fra dette kan man trekke at et knapt flertall stort sett ikke mener at noen mål prioriteres for høyt i forhold til andre. På spørsmål om hvorfor de søkte jobb i Juss-Buss svarer flertallet av informantene at de ønsket å bidra med noe positivt ovenfor klientgruppene, samtidig som de ville ha praktisk erfaring [Intervju]. Sosiale forhold nevnes også av enkelte, og mulighetene for å arbeide og lære i et godt miljø [Intervju]. Dette kan tyde på at medlemmene i Juss-Buss har et bevist forhold til organisasjonens mål og ønsker å arbeide mot disse, men samtidig kan det tenkes at personlige mål om å lære, få praksis og være sosial kan gå på bekostning av de formelle målene og føre til målforskyvning. På spørsmål om de oppfatter at tidsbruken i Juss-Buss stort sett gjenspeiler det de personlig ønsker å jobbe med svarer 18 av 28 respondenter ja, bare 5 svarer nei [Spørreundersøkelse]. Satt opp imot spørsmålet om tidsbruken gjenspeiler det organisasjonen Juss-Buss burde bruke tid på er dette et interessant funn. Det er altså flere i Juss-Buss som mener de personlig får bruke tid på det de ønsker å jobbe med, i forhold til antallet som mener at de jobber mest med det som er viktigst for organisasjonen. Dette kan tyde på en svak form for målforskyvning, der medlemmer jobber med oppgaver de betrakter som viktige for seg, men ikke for Juss-Buss. Likevel oppgir ingen av informantene at det er motsetninger mellom sine personlige mål og målene Juss-Buss har som organisasjon,

men noen peker på at sine personlige mål kommer i tillegg til organisasjonens mål [Intervju].

3.6 Kulturelle variabler

Sentralt for å beskrive organisasjonskulturen i Juss-Buss er den kollektive tankegangen og engasjementet som preger organisasjonen. Medarbeiderne er svært engasjert i arbeidet og i organisasjonens formål. En informant beskriver det som at man er ikke ansatt i Juss-Buss, man er en del av Juss-Buss [Intervju]. En annen informant beskriver hvordan medarbeiderne er stolte over å være en del av en organisasjon som Juss-Buss, og forteller at Juss-Buss har et godt rykte de er opptatt av å ivareta [Intervju]. Tidligere og nåværende medarbeidere blir omtalt som ”Juss-Bussere”, noe som beskrives som en positiv karakteristikk. Begrepet forteller noe om hvor viktig medarbeiderne i Juss-Buss mener at organisasjonen og arbeidet den gjør er. Man mener at å arbeide i Juss-Buss preger den enkelte og vil kunne beskrive en person også lenge etter at han eller hun har avsluttet sitt arbeid for organisasjonen.

3.6.1 Verdier

Juss-Buss har, som de fleste organisasjoner, både formaliserte og uformelle verdier, organisasjonen har altså tatt beviste valg om hva som er ønskelig. Verdiene følger naturlig av de grunnleggende antakelsene som finnes i organisasjonen. Flere av informantene peker på at dagens struktur gjenspeiler sosialistiske verdier inspirert av studentkulturen på 70-tallet, og at strukturen så vel som verdiene har blitt videreført fordi nye organisasjonsmedlemmer har hatt respekt for organisasjonens grunnleggende ide og formål [Intervju]. Det er en sentral antakelse i Juss-Buss at svake grupper i samfunnet ikke får den rettshjelp de har behov for. Det råder også en oppfatning om at det eksisterer grunnleggende ulikheter i samfunnet, og at det offentlige ikke gjør nok for å avhjelpe disse ulikhetene. Dette kan man finne igjen i det overordne målet Juss-Buss har om ”å utslette seg selv”.

En sentral verdi som beskrives både av informantene og i litteratur om Juss-Buss er ønsket om rettferdighet og ”likhet for loven”. Denne følger naturlig av de

grunnleggende antakelsene om hvordan samfunnsstrukturen er. Det råder en oppfattning i organisasjonen at det finnes hindringer i samfunnet, formelle så vel som uformelle, som gjør det vanskelig for enkelte grupper å nå fram på tross av rettighetene de faktisk har (Informant [Intervju]).

Sentrale verdier informantene beskriver er knyttet til medmenneskelighet, felleskap og sosialt engasjement [Intervju]. Juss-Buss oppleves av de fleste informantene som politisk venstrevridd fremdeles, og de hevder at sosialdemokratiske verdier om å hjelpe de svake er dominerende i organisasjonen. En informant beskriver det som at man "nok ikke vil passe inn i Juss-Buss dersom du er medlem i Fremskrittspartiet" [Intervju]. Oppfatningen er at sentrale verdier i Juss-Buss ikke er kompatible med verdier som formidles på høyresiden i norsk politikk. Spesielt nevnes det at negative holdninger til innvandring vil gå på tvers av de verdiene Juss-Buss har (Informant [Intervju]). Felleskapstankegangen, og ideen om at man er en del av noe større beskrives som sentral (Informant [Intervju]). Det råder en konsensustankegang i organisasjonen, som kommer til uttrykk blant annet når beslutninger skal tas, eller når oppgaver skal fordels. Noen ganger skjer fordelingen av oppgaver ved hjelp av loddtrekking, fremfor å se på den enkeltes kompetanse.

Demokrati og retten til medbestemmelse er en annen sentral verdi informantene beskriver. Dette henger nært sammen med likhetstankegangen, alle meninger skal høres og tas hensyn til. Juss-Buss har et uttalt mål om å være et fagkritisk alternativ (Mathisen 2001, Johnsen 1988). I dette legger man at Juss-Buss skal tilby et alternativt perspektiv på jussen. Flere informanter beskriver det som "det humane innen jussen", og hensynet til enkeltmenneskene [Intervju]. Medarbeiderne i Juss-Buss får et innblikk i hvilke behov klientgruppene har, og ser i praksis at det er feil i rettssystemet. Dette igjen er nært knyttet opp mot de sentrale antakelsene som finnes i organisasjonen. Blant annet hevder informantene at etikk er et neglisjert tema i jusstudiene, og at etikk derfor fokuseres på i Juss-Buss [Intervju]. Kommersielle verdier som ofte er sentrale i andre deler av jussen, er mindre godtatt i Juss-Buss (Informant [Intervju]). Utdanningen Juss-Buss tilbyr skal også bidra til å forme medarbeiderne slik at når de er ferdig utdannede jurister, vil verdier og normer fra tiden i Juss-Buss fortsatt prege holdingene deres og reflekteres i arbeidet de gjør.

De sentrale verdiene overføres til nye organisasjonsmedlemmer gjennom en sosialiseringsprosess som delvis er formalisert gjennom utdanningssystemet. Alle nye medarbeidere skal lese en bok av John T Johnsen (1988), der sentrale Juss-Buss verdier gjennomgås. Faddere og Nedtrappere spiller også en sentral rolle i å videreføre verdier til nye medarbeidere. En informant beskriver deler av utdanningen nye medlemmer gjennomgår som et ”innvielsesritual”, der man blir tatt opp som fullverdig medlem i organisasjonen [Intervju]. Dette impliserer at utdanningsprosessen er sentral i å videreføre det som blir betraktet som viktige verdier i Juss-Buss, og gjør at nye medlemmer tilpasser seg og tar opp i seg disse sentrale verdiene.

3.6.2 Normer

Juss-Buss har en rekke formaliserte normer som er nedfelt i vedtektene og særlig i instruksene som beskriver hvordan arbeidet skal utføres og hvilke rettigheter og plikter den enkelte har. Instruksen beskriver også hvordan man formelt skal oppføre seg i Plenum. Taushetsplikten og hvordan man skal oppføre seg i møtet med klienter er også delvis formalisert.

I tillegg til disse formelle normene, finnes det en rekke uformelle normer som legger føringer på hva som er passende atferd. Informantene beskriver hvordan det finnes normer som sier noe om hvordan man tar imot klienter og oppfører seg profesjonelt og med respekt både ovenfor klientene og motparten [Intervju]. Flere beskriver denne normen som ”vanlig folkeskikk” [Intervju]. Informanter forteller at det forventes i Juss-Buss at man er sosial og deltar i sosiale sammenhenger også utenfor arbeidstid [Intervju].

Oppførsel i Plenum er som nevnt til en viss grad regulert av instruksen for Plenum, men det finnes ifølge informantene også uformelle normer som legger føringer på hvordan man oppfører seg på allmøtene. Et eksempel som nevnes er at man bør ikke kverulere for mye og bruke for mye av andres tid på detaljdiskusjoner (Informanter [Intervju]). Likevel fortelles det at man skal ta seg tid til å diskutere, og ha respekt for ulike meninger og oppfatninger. En annen norm som nevnes er at man skal være villig til å ta opp diskusjoner og løse konflikter framfor å unngå dem. En

informant beskriver dette som at man ikke skal snakke om hverandre bak hverandres rygg, men ta opp de problemer man måtte ha [Intervju].

Det er også en uskreven regel om konsensus i Juss-Buss. Man skal stå sammen med gruppen sin om beslutninger som er tatt og ikke gå på tvers av det gruppen har vedtatt. Hele Juss-Buss skal til slutt kunne stå inne for det den enkelte gjør (Informant [Intervju]). Alle forventes å bidra i arbeidet og det forventes at man jobber mye mer enn det man faktisk får betalt for. Å ikke bidra i stor nok grad anses som svært upassende (Informant [Intervju]).

De formelle normene videreføres i stor grad gjennom utdanningsprosessen. De uformelle kan beskrives som noe som "sitter i veggene" og tas opp av den enkelte gjennom en sosialiseringsprosess. Nye medarbeidere forsøker etter beste evne å tilpasse oppførselen sin etter det de oppfatter at er de dominerende normene i organisasjonen (Informant [Intervju]).

3.7 Forholdet mellom kultur og organisering

Kultur kan sies å være nedfelt i den formelle organiseringen på flere måter. Argumentene for den flate strukturen er, og har vært, at medarbeiderne tar på seg et stort ansvar og mye jobb mot dårlig betaling og at denne innsatsen ikke ville vært mulig med en mer konvensjonell organisering. Informantene peker på at den flate strukturen er nødvendig for å skape eierskap til organisasjonen og opprettholde engasjementet. Den flate strukturen skaper felleskap og fører til at alle tar ansvar for driften (Informant [Intervju]). Det blir av flere informanter også hevdet at strukturen er demokratisk og sikrer at alle har rett til å delta. Det er gruppedynamikk og felleskap som skal forme Juss-Buss, ikke de enkelte medarbeiderne. (Informant [Intervju]). På spørsmål om hvor viktig demokrati retten til deltakelse i driften av Juss-Buss er, svarte 6 av 28 respondenter at hensynet var "svært viktig", 11 av 28 at hensynet var "viktig". 11 respondenter svarte at hensynet til demokrati og deltakelse var mindre viktig, ingen svarte at det ikke var viktig (Respondenter [Spørreundersøkelse]). Dette sier noe om at flertallet av dagens medarbeidere i Juss-Buss betrakter dagens flate struktur som viktig for å sikre demokrati og deltakelse i driften av organisasjonen.

Demokrati og deltakelse er som nevnt helt sentrale verdier i Juss-Buss, og danner selve grunnlaget for dagens organisering. Den flate strukturen sikrer altså retten til deltakelse og på den måten også engasjementet for å jobbe i Juss-Buss (Informant [Intervju]). I følge flere av informantene [intervju] gjenspeiles felleskapsfølelsen og den kollektive tankegangen i organiseringen. Organiseringen kan derfor hevdes å godt ivareta kulturelle hensyn.

4. Analyse og evaluering

4.1 Innledning

I dette kapittelet trekkes trådende tilbake til oppgavens problemstilling og teoretiske utgangspunkt. Intensjonen med analysen er å avgjøre om Juss-Buss' organisering er hensiktsmessig. Dette vil bli gjort gjennom å forsøke å koble de empiriske funnene med de teoretiske forventningene, og se på hvorvidt de stemmer overens. Er det høyt samsvar mellom forventningene innenfor et teoretisk perspektiv og de faktiske empiriske funnene, vil dette styrke perspektivets forklaringskraft. De ulike teoretiske perspektivene vil representere ulike analyser. Jeg vil forsøke å avgjøre om dagens organisering av Juss-Buss er hensiktsmessig gjennom å diskutere hvorvidt organisasjonen når sine mål, og om resultatet skyldes innsatsen til organisasjonsmedlemmene slik måloppfyllelsesmodellen illustrerer. Deretter vil jeg diskutere betydningen av det institusjonelle kulturperspektivet som vektlegger andre faktorer for å avgjøre om organiseringen er hensiktsmessig. Til slutt i kapittelet vil jeg skissere alternative måter Juss-Buss kan organiseres på og hvilke effekter disse alternativene forventes å ha. Kapittelet avsluttes med noen oppsummerende kommentarer.

4.2 Et instrumentelt perspektiv

Med utgangspunkt i instrumentell teori, forventet jeg i teorikapittelet at den formelle organiseringen hadde avgjørende betydning for beslutningsaktiviteten i organisasjonen, og dermed for i hvilken grad Juss-Buss når sine mål. Ut fra Egebergs (1989) virkemiddelmodell forventer man at den formelle normative strukturen, demografien og den fysiske strukturen i Juss-Buss vil kanalisere atferd i ønsket retning, og dermed være avgjørende for beslutningsatferden. Disse forholdene skal ifølge modellen være manipulerbare hvis man ønsker endringer i faktisk atferd.

Den formelle strukturen i Juss-Buss legger sterke føringer på arbeidssituasjonene til organisasjonsmedlemmene. Arbeidet er i stor grad formalisert og regulert gjennom instruksjer og regler. Både formelle og uformelle regler og rutiner

overføres til nye organisasjonsmedlemmer gjennom en opplæringsprosess man kan betrakte som en sosialiseringssprosess. Det at arbeidet hovedsakelig skjer i felleskap gir gode muligheter for kontroll og disiplin. Medlemmene er svært oppmerksomme på hva som er organisasjonens mål, og jobber i stor grad for å oppnå disse målene. Spesielt har medlemmene et bevist forhold til målene om å drive rettshjelp og rettspolitisk arbeid, mens målsettingen om å drive forskning ikke vektlegges så sterkt. Hoveddelen av arbeidet som utføres i organisasjonen er aktiviteter knyttet til den konkrete rettshjelpen Juss-Buss tilbyr, og i noe mindre grad til rettspolitikk. Det er også avdekket en viss aktivitet som ikke er direkte rettet inn mot de formelle målsettingene i Juss-Buss. Spesielt er denne aktiviteten knyttet til sosial omgang, fellesmøter og administrasjon. Disse aktivitetene kan likevel ikke hevdes å ta veldig mye tid på bekostning av de formelle målene, og kan noen ganger indirekte henge sammen med arbeidet mot de formelle målsettingene. Hoveddelen av atferden i Juss-Buss kan dermed hevdes å være rettet inn mot å nå organisasjonens mål, dette er i tråd med forventningene i et instrumentelt perspektiv.

Den fysiske strukturen i Juss-Buss bidrar til god informasjonsflyt og kontakt mellom organisasjonsmedlemmene. Lokalene legger både til rette for, og tvinger medlemmene til å jobbe tett på hverandre. Spesielt den uformelle kontakten beskrives av informantene som svært god, men de beskriver også hvordan det innimellom kan være begrenset samarbeid gruppene imellom. Den fysiske strukturen påvirker læringssituasjonen til medlemmene, samt mulighetene for å arbeide rettspolitisk på tvers av gruppene. Fysisk struktur gjenspeiles i den formelle strukturen. Blant annet kan dette observeres gjennom at hver faggruppe har et rom til disposisjon og ved at det er egne rom for å avholde fellesmøter. Ut fra funnene gjort omkring fysisk struktur, er det grunnlag for å si at variabelen til en viss grad påvirker beslutningsaktiviteten i Juss-Buss og dermed vil ha betydning for om Juss-Buss når sine mål.

Organisasjonsdemografien i Juss-Buss er tidligere beskrevet som relativt homogen. Ifølge modellen vil demografien reflekteres i organisasjonsmedlemmenes atferd, og det kan være grunn for å hevde at det lave konfliktnivået i Juss-Buss skyldes den homogene demografien. Satt på spissen kan man si at alle har noenlunde samme demografiske utgangspunkt og dermed skal alle ha samme innflytelse på driften av

Juss-Buss. Det mest interessante ved demografien er hvordan den henger sammen med formell normativ struktur. Dette kommer hovedsakelig til uttrykk gjennom likestillingen av medlemmene.

Alt i alt er det grunnlag for å si at variablene i Virkemiddelmodellen, spesielt formell normativ struktur, godt forklarer den faktiske atferden i Juss-Buss. Ifølge modellen vil en endring av de uavhengige variablene føre til en endring i atferd. Dette er i tråd med opplysninger gitt av informantene. Flere av informantene opplyser at de tror medlemmene ville tilpasset seg hvis vedtekter, instruksjoner eller formell struktur ble endret, og tilpasset sin atferd til de nye rolleforventningene.

4.2.1 Et hierarkisk-instrumentelt perspektiv

Ut fra et hierarkisk-instrumentelt perspektiv vil man forvente at organisasjonsutformingen er et resultat av beviste valg gjort av ledere i organisasjonen. Juss-Buss har i stor grad beholdt samme organisering siden oppstarten på 1970-tallet, og det vil derfor være valg gjort av de første lederne som er mest relevante. Tidlige publikasjoner om Juss-Buss avslører at utformingen av organisasjonen bar preg av bevisste valg, men det er ikke dermed grunnlag for å si at valg hovedsakelig ble gjort ut fra en mål-middel tankegang. Det blir ikke eksplisitt nevnt, verken i disse tidlige publikasjonene eller av informantene, at organisasjonsformen er valgt for å øke mulighetene for måloppnåelse. Når organisasjonsformen begrunnes er det hensynet til demokrati og hensyn knyttet til sikker behandling av klientene som først trekkes fram. Johnsen (1988) forteller at ulike utforminger ble diskutert, og at valget om å drive oppsøkende virksomhet ble valgt ut fra en teori om at klientgruppene ville ha vanskelig for å henvende seg til et offentlig kontor. Som nevnt var Juss-Buss' utforming med flat struktur veldig vanlig i frivillige organisasjoner på 1970-tallet, og det er mulig at utformingen ble valgt på grunn av denne trenden. Utformingen ble altså ikke hovedsakelig valgt ut fra antakelse om hva man mente ville bidra til måloppnåelse, selv om argumentene om å ta hensyn til klientene i utformingen kan kobles sammen med målet om å tilby rettshjelp. Et annet viktig unntak er knyttet til Juss-Buss' mål om å utdanne medlemmene sine. Både informantene og de aktuelle

dokumentene peker på viktigheten av å arbeide i felleskap og dele erfaringer og kunnskap, og beskriver hvordan dette vil bidra positivt i undervisningen. Den formelle organisasjonsutformingen gjenspeiler altså målet om å være et utdanningstilbud og til en viss grad målet om å drive rettshjelp, mens de andre formelle målene i mindre grad gjenspeiles i den valgte organisasjonsutformingen.

Foruten den noe manglende mål-middel tankegangen ved utformingen av organisasjonen, er det grunn for å være kritisk til om det er ledelsen i Juss-Buss som hovedsakelig utformer organisasjonen. Som nevnt har ikke Juss-Buss en klar ledelse med myndighet til å ta valg som angår den formelle organiseringen. Likevel kan det tenkes at "ildsjelene" bak oppstarten av Juss-Buss la føringer på hvilken arbeidsform som ble valgt. Initiativtakerne til organisasjonen må til en viss grad betraktes som Juss-Buss' første ledere. Det kan også tenkes at den valgte utformingen har blitt videreført på grunn av påvirkning fra prosjektledere ved instituttet. Selv om utformingen av organisasjonen ikke bærer preg av mål-middel tankegangen, er det grunnlag for å hevde at det blitt gjort bevisste, viljestyrte valg mellom alternative organisasjonsformer, og man må anta at valget hadde bakgrunn i analytiske vurderinger selv om disse ikke nødvendigvis var knyttet til organisasjonens målsettinger.

Juss-Buss har i dag klare, formelle mål for virksomheten. Ut fra forventningene burde disse målene vært definert av ledelsen i organisasjonen, og forholdet mellom dem burde vært avklart. Det er problematisk å avgjøre om målene Juss-Buss har i dag er et resultat av tidligere eller nåværende lederes ambisjoner. Ved oppstarten hadde ikke Juss-Buss noen formaliserte målsettinger, det fikk de først etter flere års drift. Likevel vil man kunne hevde at de formaliserte målsettingene i stor grad reflekterte det som i tidlige dokumenter om Juss-Buss beskrives som bakgrunnen for virksomheten (Bl.a. Capua 1973 og 1975). Initiativtakerne til prosjektet vil dermed ha hatt avgjørende betydning for hva som har blitt stående som organisasjonens formelle målsettinger. Dagens ledere i Juss-Buss kan heller endre målene på eget initiativ, men kan nok være med på å påvirke forholdet mellom dem og hvilke mål som skal prioriteres. Målene som ble formalisert på seminaret holdt i 1976 er de samme formelle målene som Juss-Buss jobber mot i dag. Forholdet mellom målene kan sies å

være relativt klart definert. Det overordnede målet om ”å utslette seg selv”, samt de 4 formelle målsettingene er i alle dokumenter nevnt i den samme rekkefølgen, og vektleggingen er klart størst på de to første målene om å tilby rettshjelp og drive rettspolitisk arbeid. Dette forholdet bekreftes både av informantene under intervjuene og av flertallet av respondentene i spørreundersøkelsen. Selv om empirien avdekket en mild form for målforskyvning, er det grunnlag for å si at forventningene i et hierarkisk-instrumentelt perspektiv om klare mål stemmer relativt godt for Juss-Buss.

Ut fra forventningene til et hierarkisk-instrumentelt perspektiv vil koblingen mellom beslutningsatferd og måloppnåelse være sterkt. Ledelsen vil gjennom organisasjonsutformingen styre den faktiske aktiviteten i retning av målene og dette vil være avgjørende for om målene nås. I og med at Juss-Buss mangler en klar ledelse som direkte kan styre organisasjonsmedlemmenes handlinger vil denne koblingen svekkes. Dermed kan man ikke forvente at måloppnåelsen blir høy bare basert på en mål-middel tankegang hos ledelsen. Tidligere har jeg hevdet at Juss-Buss koordinerer sin virksomhet gjennom en samling rundt en ide og et formål, noe som kan avhjelpe problemene knyttet til ikke å ha en klar ledelse. Likevel er det ut fra empirien ikke grunnlag for å bekrefte forventningene om en sterk kobling mellom mål og effekt. Der er som nevnt tendenser i organisasjonen til at medlemmene prioriterer de ulike målene ulikt og til en viss målforskyvning, noe som vil føre til at koblingen svekkes.

Det har vært diskusjoner i Juss-Buss om det er på tide å vurdere å endre organisasjonsutformingen, noe som kan tyde på at mål eller situasjonsoppfatningen har endret seg siden oppstarten av organisasjonen. Det synes klart at samfunnsstrukturen har endret seg siden 1971, og at dette naturlig nok fører til debatter om det er formålstjenlig å beholde en utforming som er tilpasset situasjonsoppfatningen fra oppstarten. Om diskusjonene har blitt initiert av ledelsen er det mer problematisk å konkludere med. Gjennom intervjuene kommer det fram at diskusjonen har oppstått som følge av frustrasjon over dagens situasjon, og en oppfatning blant noen om at daglig drift og fellesmøter tar for mye tid på bekostning av de andre aktivitetene i organisasjonen. Likevel har nok ikke lederne spilt en likegyldig rolle i denne debatten. I og med at ledere i Juss-Buss ikke har noen selvstendig myndighet til å endre

organisasjonsutformingen, er det heller ikke avgjørende om lederne endrer mål eller situasjonsoppfatning.

Det hierarkisk-instrumentelle perspektivet gir på bakgrunn av dette et begrenset bilde av organisasjonsmessige forhold knyttet til Juss-Buss, hovedsakelig kan det begrunnes i at Juss-Buss mangler en klar ledelse. Likevel er ikke perspektivet irrelevant for å avgjøre om organiseringen er hensiktsmessig. Selv om Juss-Buss ikke styres av en tradisjonell leder, påvirker i høyeste grad de klart definerte målene beslutningsaktiviteten i organisasjonen. Det er relevant å trekke tråden tilbake til Gulick (1937) som beskriver hvordan samlingen rundt en ide eller et formål kan styre organisasjonsmedlemmenes atferd i ønsket retning selv i fraværet av en ledelse. Juss-Buss har også klart definerte mål, noe som stemmer overens med forventningene i et hierarkisk-instrumentelt perspektiv.

Effektanalyse innenfor et instrumentelt perspektiv er knyttet til om organisasjonsutformingen virker etter hensiktene. I empirikapittelet gjør jeg rede for hva som var begrunnelsene for Juss-Buss' organisasjonsutforming, og man kan si at mange av disse hensiktene ivaretas godt i organisasjonen. Spesielt hensynet til deltakelse og demokrati gjenspeiles godt i dagens utforming med utstrakt bruk av allmøter og kollektive beslutninger. Utformingen ivaretar også rettsikkerheten til klientene gjennom at flere arbeider med hver sak og på den måten unngås feil. Ut fra dette kan man trekke at selv om organiseringen ikke er tuftet på en klar mål-middel tankegang, så ivaretas det som var de opprinnelige hensiktene med organisasjonsutformingen i stor grad i Juss-Buss.

4.2.2 Et forhandlingsperspektiv

Innenfor et forhandlingsperspektiv vil man kunne forvente at organisasjonsutformingen er et resultat av forhandlinger gjort mellom organisasjonsmedlemmene. Dette ligger nært opp til det som var bakgrunnen for Juss-Buss' organisasjonsutforming. Det finnes lite konkret informasjon som beskriver hvordan beslutningen om å velge en relativt flat struktur ble valgt, men det er grunnlag for å anta at dette framkom gjennom forhandlinger på et eller flere fellesmøter.

Allmøter er, og har alltid vært, sentrale i Juss-Buss. Selv om tidlige ledere nok kan tenkes å ha hatt større innflytelse på valg av organisasjonsform, er det grunn for å tro at dette var gjenstand for debatt. Valg av organisasjonsutforming kan også ha blitt gjort på bakgrunn av hvordan det var vanlig å utforme organisasjoner som Juss-Buss på 1970-tallet. Som nevnt var ordningen med allmøter og flat struktur svært vanlig på denne tiden. Opprettholdelsen av utformingen blir som nevnt tidligere, fremdeles diskutert i Juss-Buss.

Som beskrevet ovenfor, var ikke bakgrunnen for å valg av organisasjonsform hovedsakelig begrunnet i målsettingene. Dette bekrefter delvis forventningen om at utformingen er preget av kompromisser heller enn av rasjonell kalkulasjon. Ut fra en klar rasjonell tankegang burde organisasjonsutformingen blitt valgt ut fra hva man antok ga de beste mulighetene for måloppnåelse. Utformingen gjenspeiler altså andre hensyn i tillegg til måloppnåelse. Dette bekreftes også av den tidligere beskrivelsen av hva som var hensiktene med organisasjonsutformingen, nemlig å ta hensyn til demokrati, felleskap og ivaretagelsen av klientene. Organisasjonsutformingen er dermed ikke et resultat av rasjonelle valg mellom ulike alternativ, men av forhandlinger og kompromisser slik er forhandlingsperspektiv beskriver.

Målsettingene forventes å ha blitt vedtatt som et resultat av forhandlinger mellom organisasjonsmedlemmene. Dette er meget sannsynlig da de fire formelle målsettingene ble vedtatt på en konferanse der alle organisasjonsmedlemmene deltok. Målene blir ikke debattert i dagens Juss-Buss, men forholdet mellom dem og prioriteringer diskuteres jevnlig. Funn fra spørreundersøkelsen og intervjuene bekrefter at de ulike organisasjonsmedlemmene har noe varierende oppfatning om hvordan målene står i forhold til hverandre. Det synes allikevel klart at det er rettshjelp og rettspolitikk som betraktes som viktigst, mens utdanning og spesielt forskning prioriteres i mindre grad.

Organisasjonsutformingen og målsettingene er hovedsakelig framkommet gjennom forhandlinger og kompromisser. Ut fra dette kan man slutte at forholdet mellom beslutningsatferd og måloppnåelse også kan være svekket. Atferd vil dermed ikke kun være rettet mot å organisasjonens formelle mål, organisasjonsmedlemmene vil ha fokus på andre forhold i tillegg. Dette kan delvis bekreftes ut fra funn gjort i

studien. Informanter oppgir at de bruker tid på administrative oppgaver som burde vært brukt til aktiviteter knyttet til måloppnåelse. Noen av informantene mener også at det går for mye tid vekk til diskusjoner på fellesmøtene, og noen mener det sosiale av og til kan ta litt for mye fokus bort fra arbeidet [Intervju].

Når organisasjonsmedlemmene vektlegger ulike mål ulikt, eller det brukes tid på andre aktiviteter enn å forsøke å nå de formelle målene, kan man hevde det har skjedd en målforskyvning. Det kan også spores tendenser til konflikt mellom de formelle målene, hovedsakelig når det kommer til saksbehandlingen som noen av informantene oppgir at både tar for mye tid og går på bekostning av de andre målsettingene. Dette vil svekke mulighetene for måloppnåelse i Juss-Buss, og bekrefter delvis forventningene i et forhandlingsperspektiv.

Det har den siste tiden blitt vurdert å foreta endringer av Juss-Buss' organisasjonsform. Diskusjonene har ikke kommet som et initiativ fra ledelsen, men oppstått blant organisasjonsmedlemmene. Det har skjedd mindre endringer i organisasjonsutformingen siden denne oppgaven ble påbegynt, og man kan hevde at endringene har fremkommet gjennom forhandlinger og til dels også maktkamp. Kompromisser kan tenkes å ha svekket koblingen mellom mål og effekt. Når både organisasjonsutformingen og prioriteringen av målsettingene er gjenstand for forhandlinger og løsninger dermed er tuftet på kompromisser, vil dette føre til at organisasjonsmedlemmene ikke alltid drar i samme retning. De siste vedtektsendringene i Juss-Buss kan være et eksempel på dette. Endringene ble gjort fordi enkelte i organisasjonen følte frustrasjon over organisasjonsutformingen og hevdet den var ineffektiv. Svaret ble altså en vedtektsendring, og disse endringene kan tenkes å reflektere egeninteresser mer enn en rasjonell vurdering av ulike alternativ.

Forhandlingsperspektivet innenfor instrumentell teori forklarer Juss-Buss' organisasjonsutforming relativt godt. Dette er hovedsakelig fordi Juss-Buss er en organisasjon som i stor grad baserer sin beslutningsaktivitet på forhandlinger mellom medlemmene og kompromisser. Selv om man kan se spor av målforskyvning og målkonflikt i Juss-Buss, er det ikke grunnlag for å hevde at dette er avgjørende for beslutningsatferden. De formelle målene er dominerende og prioriteres over de

uformelle i de fleste tilfeller. Resultatene av en evaluering eller effektanalyse vil i et forhandlingsperspektiv forventes brukt i forhandlinger og maktkamp i organisasjonen.

4.3 Effekter av valgt spesialiseringsprinsipp

I empirikapittelet forsøkte jeg å klassifisere Juss-Buss i henhold til Gulick (1937) sine alternativer for horisontal spesialisering. Hvert prinsipp fører med seg visse forventninger til resultater slik beskrevet i teorikapittelet. Det er mest nærliggende å beskrive Juss-Buss som spesialisert etter klienter, og man forventer derfor at kompetansen til medarbeiderne øker som følge av at de håndterer lignende saker innenfor et begrenset område hver dag. Dette stemmer godt med funnene fra Juss-Buss, medarbeiderne får svært god kunnskap om emner som ligger innenfor faggruppens saksområde. Effektivitetsproblemer knyttet til at enheten må utføre ulike spesialiserte funksjoner synes små i Juss-Buss, da hver gruppe konsentrerer seg om et forhåndsdefinert saksområde. Klientene grupperes etter hvilken aktuell sak de trenger hjelp med, men det kan tenkes at enkelte klienter har problemer som omfatter flere faggrupper og at det er klienter som ikke faller inn under noen av gruppene. Disse må da søke hjelp et annet sted, og tilbudet til disse klientgruppene er dermed ikke tilfredsstillende. Det er likevel vanskelig å tenke seg at en liten organisasjon som Juss-Buss skal ha kapasitet til å ta imot klienter innenfor alle mulige saksområder, og en prioritering er nødvendig. Dersom problemet med klienter som ikke faller inn under noen av gruppens saksområde blir stort, bør organisasjonen vurdere å endre sine prioriterte saksområder. Interessehevding fra enkelte klienter eller grupper av klienter synes lite aktuelt i Juss-Buss, da organisasjonen selv har valgt ut sine satsningsområder ut fra antakelser om hvilke grupper som trenger deres bistand mest.

Hvis man betrakter spesialiseringen i Juss-Buss etter prinsippet som inndeling etter prosess vil det forventes at ordningen er økonomisk besparende og effektiv, og at den samtidig øker medarbeidernes kompetanse. Medarbeiderne får nok økt sin kompetanse gjennom spesialiseringen, men det er ikke grunnlag for å si at inndelingen i faggrupper er økonomisk besparende. Inndeling av enhetene etter prosess kan føre til at medarbeiderne i hver gruppe blir eksperter på sitt fagfelt, og at de dermed motsetter

seg demokratisk kontroll. For eksempel vil en sterk ekspertise samlet i Admen kunne føre til at enheten vanskelig lar seg kontrollere demokratisk i Plenum. Gruppeinndelingen blir betraktet som relativt effektiv av medarbeiderne i Juss-Buss [Spørreundersøkelse], mens de administrative enhetene har blitt betraktet som mindre effektive [Intervju]. Spesialisering etter prosess stiller krav til koordinering mellom enhetene, mens faggruppene i Juss-Buss hovedsakelig arbeider uavhengig av hverandre. Likevel skjer det en viss koordinering gjennom organisasjonens allmøter og gjennom daglig leder.

Spesialisering etter formål skal medføre at enhetens resultater blir tydelige for omverden og enhetene vil være relativt uavhengige av hverandre. Dette stemmer til en viss grad med funnene fra Juss-Buss. Organisasjonen har et godt rykte og resultatene er relativt tydelige for omverden. Samtidig arbeider faggruppene som nevnt uavhengig av hverandre, mens rettspolitisk gruppe og den administrative enheten Admen er satt sammen av medlemmer fra hver gruppe og arbeider på tvers av faggruppene. Selvstendigheten til disse enhetene er dermed ikke tilfredsstillende ut fra forventningene til prinsippet om spesialisering etter formål. Selv om samarbeidet mellom faggruppene ikke alltid er like omfattende i Juss-Buss, arbeider alle gruppene i like stor grad mot de felles formålene organisasjonen har, koordineringen kan derfor betraktes som tilfredsstillende. Et forventet problem med denne typen spesialisering er at manglende samarbeid mellom enhetene kan føre til et dårligere tilbud til klientene. Som nevnt tidligere kan det tenkes at enkelte klienter har behov for flere typer kompetanse som i dag er spredd på ulike grupper, men dette synes ikke å være et stort problem nettopp fordi Juss-Buss bare tar på seg saker som ligger innenfor de definerte saksområdene. Klienter som faller utenfor disse blir henvist til andre rettshjelpstiltak.

Spesialisering ut fra geografiprinsippet skal medføre at driften tilpasses det aktuelle området der enheten jobber. Dette stemmer også godt med funnene fra Juss-Buss, alle enhetene jobber med saker man antar er aktuelle for Oslo. Likevel er det ikke dette spesialiseringsprinsippet som best forklarer virksomheten i Juss-Buss da organisasjonen ikke har enheter utenfor Oslo.

Konklusjonen blir at prinsippet om spesialisering etter klient best forklarer virksomheten i Juss-Buss, og forventningene perspektivet gir stemmer relativt godt med funnene i studien.

4.4 Evaluering – Måloppnåelse og hensiktsmessighet

For å bedømme om Juss-Buss' organisering er hensiktsmessig ut fra et instrumentelt perspektiv må det først diskuteres i hvilken grad organisasjonen når sine formelle mål. I empirikapittelet ble forholdet mellom målene diskutert, og konklusjonen var at målet om å tilby rettshjelp var utgangspunktet både for virksomheten og de andre målene. Ut fra funnene gjort i studien synes det tydelig at Juss-Buss i stor grad når dette målet. Organisasjonen behandler mange saker hvert år, til tross for at de må ha en kortere driftsrute enn ønskelig på grunn av dårlig økonomi. Produktiviteten kan dermed sies å være god. Flertallet av informantene oppgir også at de mener Juss-Buss når målet om å yte rettshjelp godt, og flere sier at det er det målet organisasjonen når best [Intervju]. Flere forteller at de hjelper mange klienter, både direkte og gjennom hjelp til selvhjelp, og at de opplever at de dekker et behov i samfunnet [Intervju]. På spørsmål om de mener Juss-Buss når sitt mål om å yte rettshjelp til svake grupper svarer 16 av 28 respondenter "fullstendig" og 12 av 28 "til en viss grad" (Respondenter [Spørreundersøkelse]). Dette bekrefter funnene fra intervjuene om at Juss-Buss i stor grad når sitt hovedmål om å være et rettshjelpstilbud.

Ut fra diskusjonen om forholdet mellom målene i empirikapittelet kan man trekke at målet om å drive rettspolitikk er det nest viktigste målet for Juss-Buss, for enkelte blir det også sett på som det aller viktigste. På spørsmål om Juss-Buss når sitt mål om å drive rettspolitisk arbeid svarer 21 av 28 respondenter at de når målet til "en viss grad". 5 respondenter svarer at organisasjonen når målet om rettspolitikk fullstendig. Bare 2 respondenter svarer at målet nås i mindre grad (Respondenter [Spørreundersøkelse]). Informantene er i intervjuene omtrent like positive til om Juss-Buss når målet om å arbeide rettspolitisk. De fleste informantene svarer at målet bare nås til en viss grad [Informant]. Noen informanter hevder derimot at Juss-Buss har nådd fram politisk på flere områder, og at organisasjonen er så godt kjent at den når

fram og kan påvirke i kraft av sitt gode rykte [Intervju]. Basert på årsmeldingen fra 2005 (Olsen-Nalum 2006) synes det tydelig at Juss-Buss driver utstrakt rettspolitisk arbeid, selv om spørreundersøkelsen tyder på at rettshjelpen tar vesentlig mindre tid en arbeid knyttet til saksbehandling. Alt i alt er det grunnlag for å si at Juss-Buss når sitt mål om å drive rettspolitikk, selv mange i organisasjonen oppgir at de mener at målet bør prioriteres enda høyere.

Målet om å tilby utdanning er noe mer diffust enn de andre målene, og graden av måloppnåelse noe vanskeligere å måle. Utdanningen skjer hovedsakelig parallelt med arbeidet mot de andre målsettingene, og noen informanter opplyser at hvilket utbytte den enkelte får av utdanningen naturlig nok vil variere [Intervju]. Informantene er likevel positive til Juss-Buss' faglige tilbud, og flere peker på at dette er et mål organisasjonen når i stor grad [Intervju]. På spørsmål om Juss-Buss når sitt mål om å være et undervisningstilbud svarer 13 av 28 respondenter "til en viss grad", 10 av 28 svarer "fullstendig", 4 svarer "i mindre grad" og 1 respondent mener at målet ikke nås i det hele tatt (Respondenter [Spørreundersøkelse]). Dette bekrefter til en viss grad antakelsen om at utbyttet den enkelte får av undervisningen kan variere, og synet på måloppnåelse vil kunne bære preg av dette. Likevel kan man konkludere med at Juss-Buss når målet om å være et undervisningstilbud relativt godt. I 2004 vant Juss-Buss en pris for godt læringsmiljø tildelt av Universitetsstyret, noe som bekrefter at undervisningstilbudet organisasjonen har er godt.

Målet om å drive forskning er det at de fire formelle målsettingene både informantene i intervjuene og respondentene på spørreundersøkelsen betrakter som det minst sentrale, både når det gjelder tidsbruk og prioritering. Flere informanter oppgir at målet om forskning ikke nås i særlig stor grad [Intervju]. Dette funnet bekreftes av spørreundersøkelsen, 16 av 28 respondenter svarer at målet nås "i mindre grad", 3 at det ikke nås "i det hele tatt". 9 av 28 svarer at målet nås "til en viss grad", ingen svarer "fullstendig" (Respondenter [Spørreundersøkelse]). Dette kan henge sammen med at store deler av Juss-Buss relatert forskning skjer etter at studentene er ferdige med sitt arbeid for organisasjonen. Det kan også tyde på at informantene ikke er oppmerksomme på at alt registreringsarbeid knyttet til informasjon om klientene kan

betraktes som forskning. Likevel er det ikke, basert på funnene i studien, grunnlag for å konkludere med at Juss-Buss når sitt mål om å drive forskning fullt ut.

Juss-Buss har også et overordnet mål om å ”utslette seg selv”, i det legger de at de mener myndighetene burde overtatt det arbeidet de gjør. Dette må betraktes som et langsiktig mål medarbeiderne ikke har et bevisst forhold til i det daglige, men målet henger nært sammen med målet om å endre klinetgruppers rettsituasjon gjennom rettspolitikken. Man kan også enkelt konkludere med at målet ikke er nådd, og at organisasjonen heller ikke gjør en direkte innsats for å nå det.

Konklusjonen blir at det er godt grunnlag, ut fra funnene gjort i studien, for å hevde at Juss-Buss når sine mål. Unntaket kan som diskutert ovenfor være knyttet til målet om å drive forskning. Enkelte medlemmer ønsker mindre prioriteringsendringer, blant annet opplyses det at aktiviteter knyttet til rettspolitikk bør prioriteres mer, og kanskje burde den konkrete saksbehandlingen tatt noe mindre tid. Likevel vil jeg betrakte måloppnåelsen i Juss-Buss som stort sett tilfredsstillende, spesielt hvis man ser på at det er de målene som blir betraktet som de viktigste som nås best.

En antakelse som var sentral før studien ble påbegynt var at medarbeiderne brukte så mye tid på administrative oppgaver og diskusjoner på fellesmøter at dette gikk på bekostning av arbeidet mot de sentrale målene. Det er lite i funnene fra studien som tyder på at dette stemmer. Juss-Buss når, som diskutert ovenfor, stort sett de sentrale målene sine. Når medlemmene i spørreskjemaet blir bedt om å angi hvor mye tid de bruker på fellesmøter oppgir 9 av 27 respondenter at de bruker mellom 0 og 1 time i uken, 16 oppgir mellom 1 og 5 timer (Respondenter [Spørreundersøkelse]). Et stort flertall bruker altså mindre enn 5 timer i uken på fellesmøter, noe som indikerer at dette ikke er en aktivitet som tar veldig mye tid. På spørsmål om hvor mye tid de bruker per uke på administrative oppgaver svarer 16 av 27 at de bruker mellom 0 og 1 time, 9 svarer mellom 1 og 5 timer (Respondenter [Spørreundersøkelsen]). Igjen er det altså et stort flertall som bruker mindre enn 5 timer i uken på administrative oppgaver. Heller ikke informantene oppgir at det går veldig mye tid bort i administrasjon, selv om noen peker på at allmøtene noen ganger tar litt lang tid. Det synes altså ikke at det er et stort problem i Juss-Buss at medarbeidernes tid går bort i

allmøter og administrasjon, det aller meste av aktiviteten er for de fleste knyttet til arbeid med rettshjelp og til dels rettspolitikk.

Måloppfyllelsesmodellen sier at for å betrakte en organisasjons måloppnåelse som tilfredsstillende, er det ikke nok at målene faktisk nås. Måloppnåelsen må i tillegg skyldes innsatsen til medarbeiderne. Ut fra funnene tolket i et instrumentelt perspektiv har jeg tidligere konkludert med at formelle forhold som struktur og demografi påvirker beslutningsatferden i stor grad i Juss-Buss. Men er det grunnlag for å hevde at det er denne beslutningsatferden som har ført til måloppnåelse? Ut fra funnene i studien har jeg konkludert med at en hoveddel av aktivitetene i Juss-Buss er knyttet til arbeid med rettshjelp, rettspolitikk og til dels også forskning. Ut fra dette synes det å være en klar sammenheng mellom den faktiske atferden og måloppnåelsen. Det kan vanskelig konkluderes med at måloppnåelsen skyldes tilfeldigheter eller bi-effekter, altså må måloppnåelsen i første rekke skyldes organisasjonsmedlemmenes innsats. Målet om å være en utdanningsinstitusjon er kanskje det målet som organisasjonen har minst fokus på, og måloppnåelsen på dette området kan tenkes å være en bi-effekt av at de andre målene nås. Medlemmene lærer gjennom det praktiske arbeidet de gjør for å nå målet om å yte rettshjelp, drive rettspolitikk og til dels også forskning. Ut fra funnene gjort i studien er det dermed grunnlag for å si at Måloppfyllelsesmodellen godt forklarer hvordan organisasjonsmedlemmenes innsats resulterer i høy grad av måloppnåelse. Dette funnet styrker samtidig det instrumentelle perspektivets forklaringskraft fordi måloppfyllelsesmodellen henger nært sammen med det instrumentelle fokuset på formelle mål og måloppnåelse.

4.5 Et institusjonelt kulturperspektiv

Juss-Buss' organisasjonsutforming har som jeg har vært inne på, sitt utgangspunkt i hensyn til demokrati, deltakelse og felleskap. Organiseringen gjenspeiler derfor i stor grad de verdier og normer som var sentrale ved oppstaren av Juss-Buss.

Kulturen i Juss-Buss kan hevdes å ha sitt utspring i organisasjonsmedlemmenes egne verdier og normer som de hadde før de ble ansatt i Juss-Buss. Dette bekreftes av funn fra intervjuene og spørreundersøkelsen. Medlemmene har et bevist forhold til

hvorfor de har søkt jobb i Juss-Buss, og identifiserte seg med de verdiene og normene de antok var sentrale i organisasjonen. Juss-Buss er tuftet på en ide og en forestilling om hvilke verdier organisasjonen skal gjenspeile, og organisasjonsmedlemmenes egne verdier gjenspeiles også godt i Juss-Buss. Hvilke verdier man har tillegges som nevnt også indirekte vekt i rekrutteringsprosessen, man velger ut søkere man antar identifiserer seg med organisasjonens verdier.

Juss-Buss' målsettinger har sitt utgangspunkt i en forestilling om at svake grupper ikke har tilgang til den rettshjelpen de behøver, og derfor har en dårlig rettsituasjon. Det tok, som jeg har vært inne på, noen års drift før Juss-Buss formaliserte målene sine. Likevel er det ikke grunnlag for å hevde at målene har vokst fram over tid, slik som forventningene innenfor et kulturperspektiv sier. Målene har siden oppstarten i stor grad forblitt uendret, noe som er i samsvar med forventningen om at mål som var sentrale ved oppstarten ville være de mest sentrale fremdeles. Uformelle mål har en viss betydning for beslutningsaktiviteten i Juss-Buss, og det er avdekket en viss grad av målforskyvning i Juss-Buss. Likevel er det ikke grunnlag for å betrakte denne målforskyvningen som omfattende. Det er de formelle målene som er dominerende, og de uformelle målene prioriteres ikke på bekostning av de formelle målene i særlig grad.

På indikatoren vertikal dybde, altså hvor mye institusjonelle forhold betyr for aktørene, scorer Juss-Buss høyt. Forhold knyttet til kultur betyr mye for beslutningsaktiviteten i institusjonen. Informantene beskriver at det finnes en rekke uformelle så vel som formelle retningslinjer som legger føringer på atferden deres. Dette stemmer godt med forventningene ut fra kulturperspektivet. Organisasjonsmedlemmene har et veldig kort opphold i organisasjonen, og det fører til at kulturen som "sitter i veggene" får stor betydning i Juss-Buss. Sti-avhengigheten gjør dermed sosialiseringprosessen lettere, noe som er i tråd med forventningene innenfor et kulturperspektiv. Dersom de uformelle normene går på tvers av føringer gitt av de strukturelle forholdene, vil likevel de formelle normene gis forrang av organisasjonsmedlemmene. Funnene fra studien gir ikke grunnlag for å konkludere med at institusjonaliserte normer svekker betydningen av formell struktur. Dette er

hovedsakelig fordi de institusjonaliserte normene og retningslinjene gitt av den formelle organiseringen i stor grad er samsvarende i Juss-Buss.

På grunnlag av den moderate målforskyvingen som finner sted i Juss-Buss, kan man argumentere for at kulturelle forhold svekker betydningen av de formelle forholdene som har definert klare mål for virksomheten. Organisasjonsmedlemmene arbeider til en viss grad mot uformelle mål, og prioriterer også de formelle målene noe ulikt. Medlemmenes personlige mål for arbeidet i Juss-Buss kan også tenkes å gå på bekostning av de formelle målene, men det er lite i empirien som tyder på at dette er et stort problem. De personlige målene medlemmene måtte ha er i stor grad samsvarende med de formelle målene Juss-Buss har som organisasjon. Dette henger igjen nært sammen med at Juss-Buss' mål er relativt klare, og medlemmene har en oppfatning om hvilke mål de skal jobbe mot før de begynner å arbeide i organisasjonen.

Betydningen av fysisk struktur kan svekkes dersom det er utstrakt kontakt mellom medlemmene på tvers av de formelle strukturen. Dette kan observeres i Juss-Buss da den sosiale kontakten mellom medlemmene er omfattende. Likevel tyder ingenting på at denne problematikken er omfattende, i en så liten organisasjon som Juss-Buss er det uunngåelig at slik uformell kontakt skjer. Informasjonsflyten i Juss-Buss er god, da det er anledning til å dele mye informasjon på møtene i Plenum.

Organisasjonen har en sterk kultur, men det er altså lite i empirien som tyder på at kulturen vesentlig svekker betydningen av de instrumentelle forholdene knyttet til formell struktur, fysisk struktur og demografi. Kulturtrekk som organisasjonsmedlemmenes engasjement og aktive deltakelse synes tvert imot å styrke effekten av den formelle organiseringen. Man kan hevde at der er kultur i Juss-Buss for å gjøre ting "korrekt" og i samsvar med de formelle rolleforventningene.

Juss-Buss' sterke institusjonelle trekk fører til at medlemmene oppfatter at de er i en institusjon med en klar misjon, dette gir mening til arbeidet. Kulturen i Juss-Buss blir dermed en faktor som på samme måte som formell struktur styrer handlingene og beslutningsaktiviteten i ønsket retning. Organisasjonskulturen kan derfor til en viss grad betraktes som et potensielt styringsverktøy. Dette er i tråd med forventningene innenfor kulturperspektivet, som også hevder at organisasjoner med sterke

institusjonelle trekk er robuste og har lettere for å nå sine mål (Christensen m.fl. 2004:64). Sterke institusjonelle trekk kan også hevdes å styrke en institusjons legitimitet, noe som er svært viktig for Juss-Buss.

Selv om det en periode har blitt diskutert i Juss-Buss om tiden er moden for å endre organisering, har diskusjonene ikke ført til de store endringene. Dette bekrefter delvis forventningen om at det vil være en treghet og motstand mot endring på grunn av sti-avhengigheten. Det synes at organisasjonsmedlemmene oppfatter hensynet til tradisjoner som så viktig at de vegrer seg for å ta skrittet fullt ut og endre organisasjonsutforming. Noen av informantene opplyser at de tror en mer hierarkisk organisasjonsutforming ville vært mulig, mens andre mener mer hierarki ville blitt negativt mottatt i Juss-Buss [Intervju]. Det synes enighet blant informantene at det ikke ville falt i god jord hos de nåværende medarbeiderne hvis instituttet ønsket mer direkte innflytelse [Intervju]. Flere informanter oppgir også at de tror det ville blitt negativt tatt imot dersom daglig leder og/eller styret fikk mer innflytelse, en informant beskriver det som om de andre da hadde gått over fra å være medarbeidere til å bli ansatte i Juss-Buss [Intervju]. Basert på informasjonen fra informantene ville ikke kulturen tillate store endringer i organisasjonsutforming, men informantene åpner for at endringer kunne skjedd gradvis. Medlemmer skiftes ut ofte i Juss-Buss og endringer vil være lettere å akseptere for nye medlemmer. Kulturen i Juss-Buss legger altså føringer på hvilke alternativ som er tilgjengelige dersom organisasjonen ønsker å omorganisere. Diskusjonene om å endre utforming har i Juss-Buss vært mer preget av frustrasjon over dagens situasjon enn av reel vurdering av ulike alternativ. Denne manglende oversikten over hvilke alternativ som er tilgjengelige bekrefter forventninger til et kulturperspektiv som hevder at organisasjonsmedlemmene ikke handler ut fra en begrenset rasjonalitet og ikke har oversikt over alle tilgjengelige handlingsalternativ.

Funnene fra studien synes å stemme relativt godt med de teoretiske forventningene ut fra et institusjonelt kulturperspektiv. Kultur gjenspeiles både i den formelle organiseringen og i målsettingene, selv om målene ikke har utviklet seg over tid slik det ble forventet i et kulturperspektiv. Samtidig spiller institusjonaliserte normer og retningslinjer en viktig rolle for aktørenes beslutningsatferd.

Organisasjonskulturen synes også til en viss grad å styrke effektene av formelle organisatoriske forhold. Holdningene til endring av organisasjonsutformingen stemmer også godt med forventningene, det er en viss treghet og motstand mot endring i Juss-Buss. Dette illustreres gjennom at til tross for at flere i forkant av studien uttrykte misnøye med dagens organisasjonsutforming, har det ikke blitt gjort vesentlige endringer i organisasjonsutformingen.

4.5.1 Evaluering og hensiktsmessighet ut fra et kulturperspektiv

Evaluering innenfor det institusjonelle perspektivet blir ofte gjort for å legitimere en organisasjons virksomhet. Juss-Buss' organisasjonsutforming har lange tradisjoner, men i og med at organisasjonen tar initiativet til en evaluering er det ikke sikkert utformingen lenger blir oppfattet som den mest hensiktsmessige av alle medlemmene. For å vurdere om organiseringen er hensiktsmessig ut fra kulturperspektivet må det avgjøres om organiseringen reflekterer Juss-Buss' sentrale verdier og normer og om kulturelle tradisjoner ivaretas.

Ut fra funnene gjort gjennom denne studien, er det godt grunnlag for å hevde at organisasjonsutformingen ivaretar viktige kulturelle hensyn og tradisjoner. Juss-Buss har ikke endret organisering eller målsettinger vesentlig siden oppstarten i 1971. Dette bekrefter forventningene ut fra teorien om sti-avhengighet, som sier at mål, verdier og normer som var sentrale da organisasjonen ble startet vil være svært vanskelige å endre selv om omgivelsene endrer seg.

Organisasjonens sentrale verdier og normer gjenspeiles også godt i organiseringen. Dette kommer spesielt til uttrykk gjennom ordningen med plenumsmøter som sikrer en demokratisk styreform der alle deltar. Organisasjonsutformingen sikrer også medlemmenes engasjement og fører til at alle føler et større ansvar for driften av organisasjonen. Ut fra et institusjonelt perspektiv er det dermed godt grunnlag for å betrakte dagens organisering av Juss-Buss som hensiktsmessig.

4.6 Alternative organisasjonsutforminger

Den mest nærliggende endringen i organisering som kan tenkes å være aktuell for Juss-Buss er å gå over til en noe mer hierarkisk utforming der daglig leder og et styre fikk mer beslutningsmyndighet. En mer hierarkisk utforming bærer med seg forventninger om en klarere mål-middel styring og bedre effektivitet. Ledelsen vil styre beslutningsaktiviteten i ønsket retning, og måloppnåelsen forventes dermed å bli høy. Prioriteringer kan gjøres på bakgrunn av rasjonell kalkulasjon, og avveining mellom ulike alternativer. Ressursutnyttelsen kunne dermed blitt bedre i Juss-Buss. Man kunne for eksempel brukt mer tid og ressurser på å hjelpe klienter og arbeide rettspolitisk dersom man fjernet Plenumsstyringen, og dermed unngikk styring og vedtak ut fra konsensus eller kompromisser. Måloppnåelsen ville kunne blitt høyere gjennom at ledelsen pekte ut de mål som ble nådd for dårlig og satte i verk tiltak for å bedre måloppnåelsen. Ut fra opplysningene gitt av informantene i Juss-Buss, vil en slik hierarkisk styring, spesielt dersom den medfører inngripen fra Instituttet, kunne bli avvist av organisasjonskulturen i organisasjonen.

Det mest nærliggende hierarkiske innslaget som kunne være aktuelt i Juss-Buss var å innføre en administrativ enhet som tok seg av økonomiske forhold og spørsmål knyttet til driften av organisasjonen, og som hadde myndighet til å ta administrative beslutninger. En slik administrativ enhet kunne også jobbet mer kontinuerlig, og vært med på å forhindre at gode og hensiktsmessige rutiner og arbeidsmåter forsvant ut sammen med organisasjonsmedlemmene som byttes ut såpass ofte. Som jeg har vært inne på begrenses behovet for hierarki i Juss-Buss fordi organisasjonen er samlet rundt en dominerende ide, og det er ingen grunn til å byråkratisere for mye så lenge måloppnåelsen er såpass høy og organisasjonsutformingen i så stor grad gjenspeiler normative kulturelle forhold.

Juss-Buss kunne gått over til en spesialisering etter formålsprinsippet i større grad enn i dag. Dette ville medføre forventninger om et mer tydelig resultat av arbeidet organisasjonen legger ned og et økt fokus på organisasjonens formål. Et spesialiseringsprinsipp som førte til at omverden mer tydelig så resultatene av arbeidet organisasjonen gjør kan tenkes å være svært positivt for en organisasjon som Juss-Buss som er avhengig av et godt rykte i omgivelsene. Spesialisering etter

formålsprinsippet ville bety at det ble opprettet en permanent enhet som tok seg av det rettspolitiske arbeidet, og en enhet som hadde fokus på å drive forskning. Grupper som i dag er sammensatt etter ad-hoc prinsippet og arbeider med konkrete rettspolitiske områder kunne blitt gjort mer permanente. Faggruppene ville kunne beholdes. Denne typen spesialisering forventes dermed å gi bedre måloppnåelse på disse områdene, fordi all ekspertise og ressurser som trengs er samlet innenfor enheten. Et problem man må være oppmerksom på ved spesialisering etter formål er at enheten kanskje ikke benytter seg av kompetansen som finnes i andre enheter, og at tilbudet til klientene dermed kan bli dårligere. En egen rettspolitisk gruppe kunne også tenkes å få problemer med å kartlegge og velge ut hvilke områder den skulle jobbe med, og spesialiseringsprinsippet ville dermed stilt store krav til koordineringen i organisasjonen og samarbeidet mellom de enkelte gruppene måtte blitt bedre enn i dag.

Spesialisering etter prosess bærer med seg forventninger om økt effektivitet og økonomiske besparelser. Selv om inntjening ikke er et mål for Juss-Buss, er det en klar fordel dersom organisasjonen kan utnytte ressursene sine best mulig til fordel for klientgruppene. Prinsippet medfører også forventninger om at kompetansen til medarbeiderne øker, noe som er et viktig mål for Juss-Buss. Spesialiseringsprinsippet ville medført at det måtte opprettes en administrativ enhet med større innflytelse og selvstendighet enn i dag, og ledelsen burde gis økt mulighet for helhetlig kontroll. Prinsippet stiller altså store krav til koordinering fordi enhetene blir gjensidig avhengige og det er lett å miste fokuset på hva som er organisasjonens formål. For at dette prinsippet skal kunne benyttes i Juss-Buss kreves det altså først at de hierarkiske innslagene blir sterkere, fordi koordinering av gjensidig avhengige enheter synes vanskelig når organisasjonen styres i felleskap. Kompetanseøkningen som forventes, forventes som beskrevet tidligere også i et spesialiseringsprinsipp etter klienter, og kompetanseargumentet veier dermed ikke tungt nok for å satse på en spesialisering etter prosess.

Konklusjonen må bli at organisasjonskulturen i Juss-Buss legger for sterke føringer på hvilken organisasjonsutforming som er tilgjengelig at det er vanskelig å se

for seg verken koordinerings eller spesialiseringsprinsipper med for sterke hierarkiske innslag. En slik endring må i tilfelle skje gradvis.

Juss-Buss er en liten organisasjon, og valg av spesialiseringsprinsipp bør bære preg av dette. Det er vanskelig å tenke seg en egen enhet for planlegging og regnskap i Juss-Buss, selv om spesialisering etter prosess kunne medført økt effektivitet. En egen enhet for rettspolitisk arbeid og eventuelt forskning slik formålsprinsippet beskriver, vil være mer gjennomførbart i Juss-Buss. Dette forventes altså å gi positiv effekt på graden av måloppnåelse, spesielt innenfor to områder som medarbeiderne synes blir prioritert for lite i dag.

4.7 Avsluttende kommentarer

Organisasjonsutformingen synes ut fra funnene gjort i studien ikke å være til hinder for om Juss-Buss når sine mål, tvert imot tyder funnene på at organisasjonens formelle struktur legger godt til rette for måloppnåelse. Det synes ikke å være en høy grad av konflikt mellom hensynene til teknisk måloppnåelse og hensynene til de normative føringene kulturen legger på organisasjonen, selv om de normative hensynene noen ganger går på bekostning av instrumentelle hensyn til måloppnåelse. Dette kan best illustreres med organisasjonens motstand mot å foreta for omfattende endringer i organisasjonsutformingen, selv om flere påpeker at enkelte mål burde prioriteres høyere og at de går bort for mye tid på unødvendige arbeidsoppgaver. De fleste målene kan hevdes å være av hovedsakelig teknisk karakter, mens målet om utdanning og målet om å utslette seg selv har flere normative aspekter ved seg. Det er ut fra empirien ikke grunnlag for å hevde at målene er vesentlig i konflikt med hverandre eller er gjensidig utelukkende som følge av dette.

Både ut fra et instrumentelt perspektiv og et institusjonelt kulturperspektiv er det ut fra funnene i studien og analysen grunnlag for å hevde at dagens organisering er relativt hensiktsmessig. Organiseringen fører til høy måloppnåelse og ivaretar samtidig viktige kulturelle tradisjoner, normer og verdier. På spørsmål om de oppfattet dagens organisering som hensiktsmessig svarer 16 av 28 respondenter at den er hensiktsmessig, 12 at den er mindre hensiktsmessig [Spørreundersøkelse]. Legger man

organisasjonsmedlemmenes oppfatning til grunn er altså drøyt halvparten fornøyd med dagens organisering. Det ville vært interessant å se om denne oppfatningen har endret seg etter de vedtektsendringene som ble gjort etter at spørreundersøkelsen ble besvart, men det ble ikke tid innefor rammene av denne oppgaven å kontrollmåle medlemmenes oppfatning av organisasjonsutformingen. Både det instrumentelle hovedperspektivet i studien og det institusjonelle kulturperspektivet kan forklare organisasjonsmessige forhold knyttet til Juss-Buss. Det instrumentelle perspektivet forklarer best beslutningsaktiviteten i organisasjonen, mens det kulturelle perspektivet forklarer hvordan organisasjonsutformingen i Juss-Buss er preget av normative hensyn og av sti-avhengighet. De ulike teoretiske perspektivene er dermed gjensidig utfyllende heller enn utelukkende.

Selv om det ble uttrykt misnøye blant enkelte organisasjonsmedlemmer før studien ble påbegynt, tyder lite i empirien på at denne misnøyen stikker særlig dypt. Dette kan illustreres med et interessant funn fra spørreundersøkelsen, samtlige 28 respondenter svarer "ja" på spørsmål om de alt i alt synes Juss-Buss er en velfungerende organisasjon. Dette kan synes å stemme med en forventning til evalueringen innenfor et institusjonelt perspektiv. Perspektivet hevder at evalueringer først og fremst gjøres for å legitimere en organisasjons virksomhet. Å bli oppfattet som en velfungerende organisasjon er som nevnt tidligere svært viktig for en organisasjon som Juss-Buss. Organisasjonen baserer sin virksomhet på sitt gode rykte og er avhengig av et godt omdømme for at nye studenter skal ønske å engasjere seg.

Ut fra funnene gjort i studien synes det ikke å være nødvendig å gjøre store endringer i organisasjonsutformingen. Mindre tilpasninger har allerede dempet den misnøyen som man kunne spore for bare et halvt år siden. I forkant av studien lå det til grunn en oppfatning om at medlemmene i Juss-Buss brukte veldig mye tid på allmøter og administrativt arbeid. Dette er det lite i empirien som tyder på at stemmer. Frustrasjonen har nok heller sitt utspring i at medlemmene føler at Plenumsstyringen gjør at vedtak og beslutninger tar for lang tid noen ganger. På tross av dette, er stemningen for å endre organisasjonsutforming vesentlig ikke tilstede. De fleste i Juss-Buss betrakter Plenum som viktig og verdt å beholde, selv om ordningen noen ganger fører til at beslutninger tar noe lenger tid. Det at ting tar litt tid, trenger heller ikke å

oppfattes som utelukkende negativt. Et viktig mål for Juss-Buss er at medlemmene lærer, og når problemstillinger og vedtak diskuteres fører dette til at flere lærer. Flere informanter opplyser at de frykter at Juss-Buss vil miste sitt særpreg dersom organiseringen endres vesentlig, og noen er redde for at flere hierarkiske innslag vil føre til svekket engasjement. Medarbeiderne i Juss-Buss legger ned mye gratisarbeid, noe de kanskje ikke ville vært motivert til dersom organisasjonsutformingen var mer hierarkisk enn i dag. Tatt i betraktning av organisasjonsutformingen heller ikke ser ut til å være et hinder for måloppnåelse, bør det ikke være grunn til å vesentlig endre utforming på det nåværende tidspunktet. Likevel kan mindre justeringer vise seg å være positive for å øke måloppnåelsen ytterligere. Spesielt gjelder dette det rettspolitiske arbeidet, som mange i Juss-Buss ønsker at organisasjonen skal bruke mer tid og ressurser på.

Det er ikke samlet inn omfattende data om medarbeidernes demografiske bakgrunn, og det er derfor vanskelig å si noe mer konkret om i hvilken grad demografi er avgjørende for beslutningsaktiviteten i Juss-Buss. Demografivariabelen kunne vært interessant å studere nærmere, både for å se på et elitepreg og for å sammenligne medlemmene i Juss-Buss med andre jusstudenter. Dette ble det dessverre ikke plass til innenfor rammene av denne oppgaven, men som sagt vil forholdet være interessant å forske videre på. Det ville som nevnt også vært interessant for videre forskning å se på hva de vedtektsendringene som har blitt gjort har ført til, både når det gjelder beslutningsaktivitet og måloppnåelse.

På tross av enkelte mangler, må datagrunnlaget kunne betraktes som tilfredsstillende for å besvare problemstillingen. Empirien har blitt belyst av ulike teoretiske tilnærminger, og problemstillingen er besvart. Undersøkelsens verdi er i første rekke knyttet til de forbedringer den måtte føre til for Juss-Buss' virksomhet, men funnene og analysen kan også tenkes å være relevante for organisasjoner med lignende utforming eller formål som Juss-Buss. Det faktum at Juss-Buss ser ut til å være en velfungerende organisasjon, vil også kunne øke organisasjonens legitimitet.

Litteraturliste

Andersen, Svein S. (2003): *Case-studier og generaliseringer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS

Bozeman, Barry (1987): *All organizations are public*. San Francisco: Jossey-Bass Inc

Capua, Gunnar de (1973): *Retts hjelpsvirksomheten i Juss-Buss i stensilskrifter fra institutt for rettssosiologi og forvaltningslære Nr. 10*. Oslo

Capua, Gunnar de (1975): *Juss-Buss – et retts hjelpstilbud for ”vanlige folk”?* I Eidesen, Arild, Eskeland, Ståle og Mathisen, Thomas (red.) *Retts hjelp og samfunnsstruktur*. Oslo: Pax Forlag

Capua, Gunnar de (1978): *Virksomheten i Juss-Buss i stensilskrifter fra institutt for rettssosiologi og forvaltningslære Nr. 16*. Oslo

Christensen, Tom, Per Lægreid, Paul. G. Roness og Kjell Arne Røvik (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget

Egeberg, Morten (1981): *Stat og organisasjoner. Flertallsstyre, partsstyre og byråkrati i norsk politikk*. Oslo: Universitetsforlaget

Egeberg, Morten (1984): *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Oslo: Aschehoug/Tanum-Norli

Egeberg, Morten (red.) (1989): *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling*. I Bidrag til anvendt statsvitenskap. Oslo: TANO A/S

Egeberg, M. (2003): *How bureaucratic structure matters: An Organizational Perspective*, In B.G. Peters and J. Pierre (eds.), *Handbook of Public Administration*. London: Sage.

Etzioni, Amitai (1984): *Moderne organisasjoner*. Oslo: Tanum-Norli

Gulick, Luther (1937): *Notes on the Theory of Organization. With Special Reference to Government in the United States*, i Gulick, Luther og L. Urwick (red.): *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.

Hammond, Thomas H (1990): *In Defence of Luther Gulick's Notes on the Theory of Organization*, i *Public Administration* 68: 143-173.

Hellevik, Ottar (1991): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS

Johnsen, Jon T (1988): *Juss-Buss – Et fagkritisk eksperiment. Idegrunnlag, arbeidsprinsipper og erfaringer*. Oslo: Veiledning for medarbeidere i Juss-Buss

Krasner, Stephen D. (1988): *Sovereignty. An Institutional Perspective*, i *Comparative Political Studies* 21 (1):66-94.

March, James G. og Johan P. Olsen (1989): *The Search for Appropriate Institutions*, i March, James G. og Johan P. Olsen (red.): *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press

Mathiesen, Thomas (2001): *Juss-Buss 30år*, i *Tvers igjennom lov til seier*. Oslo: Unipax

Mikkelsen, Birtha (1995): *Methods for Development Work and Research*. London: Sage Publications

Olsen, Johan P. (1988): *Statsstyre og institusjonsutforming*. Oslo: Universitetsforlaget A/S.

Olsen-Nalum, Heidi (2006): *Årsrapport for Juss-Buss 2005*. Stensilserie nr 103 Oslo: Institutt for kriminologi og rettssosiologi

Peters, B. Guy (2005): *Institutional Theory in Political Science. The "New Institutionalism"*. London og New York: Continuum.

Powell, Walter W og DiMaggio, Paul J (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

Repstad, Pål (1987): *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget

Roness, Paul G. (1995): *Struktur og handling ved organisasjonsendringa*", Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift, 11:159-186.

Rubin, Herbert J, Rubin Irene S (1995): *Qualitative Interviewing, The art of hearing data*. London: Sage Publications

Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Selznick, Philip (1997): *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehough.

Silverman, David (1970): *The Theory of Organisations, A Sociological Framework*. London: Heinemann

Simon, Herbert A (1976): *Administrative Behavior, A studie of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. London: Collier Macmillian Publishers

Ulstein, Kristen (1998): *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget

Vedtekter for Juss-Buss

Vedung, Evert (1998): *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur

Weber, Max (1971): *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal

Yin, Robert K. (2003): *Case study research. Design and Methods*. California: Sage Publications, Inc.

Oversikt over informanter

Heidi-Olsen Nalum – samtale 15/2-2006

Viri Valle - intervju 29/9-2006

Olaf Halvorsen Rønning - intervju 29/9-2006

Endre S. Refsdal - intervju 29/9-2006

Kasper Molthe – intervju 5/10-2006

Nora Hallén – intervju 5/10-2006

Vedlegg

1. Spørreskjema

Spørreundersøkelse

I forbindelse med masteroppgaven jeg skriver i samarbeid med Juss-Buss trenger jeg din hjelp for å kartlegge en del organisatoriske forhold ved Juss Buss.

Undersøkelsen vil ta ca. 10 minutter å gjennomføre.

1. Hvor lenge har du jobbet i Juss-Buss?

☐ 1 semester ☐ 2 semester ☐ 3 semester ☐ Mer enn 3 semester

2. Hvilken arbeidsgruppe er du tilknyttet?

☐ Innva ☐ Pog ☐ Feg ☐ Sag ☐ Annet

3. Hvor hensiktsmessig synes du dagens gruppeinndeling er?

☐ Svært hensiktsmessig ☐ Hensiktsmessig ☐ Mindre hensiktsmessig

4. Juss-Buss formulerer 4 mål i sine vedtekter. Ranger disse 4.

1 for det synes er det viktigste målet for Juss-Buss, 4 minst viktige.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drive forskning	Drive rettspolitisk arbeid
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yte rettshjelp til utsatte grupper	Være et undervisningstilbud

5. Hvilket av disse arbeidsområdene motiverte deg da du søkte deg til Juss-Buss?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Være et undervisningstilbud	Drive rettspolitisk arbeid
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drive forskning	Yte rettshjelp til utsatte grupper

6. Finnes det andre mål i Juss-Buss enn de fire formelle målene?

7. Opplever du at Juss-Buss som organisasjon når sitt mål om å drive forskning?

☐ ☐ ☐ ☐
Fullstendig Til en viss grad I mindre grad Ikke i det hele tatt

8. Opplever du at Juss-Buss som organisasjon når sitt mål om å drive rettspolitisk arbeid?

☐ ☐ ☐ ☐
Fullstendig Til en viss grad I mindre grad Ikke i det hele tatt

9. Opplever du at Juss-Buss som organisasjon når sitt mål om å yte rettshjelp til svake grupper?

☐ ☐ ☐ ☐
Fullstendig Til en viss grad I mindre grad Ikke i det hele tatt

10. Opplever du at Juss-Buss som organisasjon når sitt mål om å være et undervisningstilbud?

☐ ☐ ☐ ☐
Fullstendig Til en viss grad I mindre grad Ikke i det hele tatt

11. Opplever du at du når dine personlige mål for ditt arbeid i Juss-Buss?

☐ ☐ ☐ ☐
Fullstendig Til en viss grad I mindre grad Ikke i det hele tatt

12. Hvordan oppfatter du dagens organisering med flat struktur?

☐ ☐
Svært hensiktsmessig Hensiktsmessig
☐ ☐
Mindre hensiktsmessig Vet ikke

13. Dagens flate struktur er hovedsakelig begrunnet i hensynet til demokrati og sikring av retten til aktiv deltagelse i driften for alle medlemmer av Juss-Buss.

Hvor viktig er dette hensynet for deg?

☐ ☐ ☐ ☐
Svært viktig Viktig Mindre viktig Ikke viktig

14. Hvor mange timer i uken arbeider du for Juss-Buss? (I gjennomsnitt)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 – 10	10 – 20	20 – 30	30 – 40	Over 40

15. Fordel tidsbruken på følgende områder. (Gjennomsnittelig antall timer pr uke.)

Saksbehandling (herunder klientkontakt, vakt og møter i arbeidsgruppene.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 – 1	1 – 5	5 – 10	10 – 20	20 – 30	Over 30

Fellesmøter (herunder Plenum og styremøter)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 – 1	1 – 5	5 – 10	10 – 20	20 – 30	Over 30

Rettspolitisk arbeid (Herunder møter i R)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 – 1	1 – 5	5 – 10	10 – 20	20 – 30	Over 30

Forskning

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 – 1	1 – 5	5 – 10	10 – 20	20 – 30	Over 30

Ad hoc grupper

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 – 1	1 – 5	5 – 10	10 – 20	20 – 30	Over 30

Administrativt oppgaver (Herunder arbeid for å sikre Juss-Buss' finansiering)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 – 1	1 – 5	5 – 10	10 – 20	20 – 30	Over 30

Annet, spesifiser _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 – 1	1 – 5	5 – 10	10 – 20	20 – 30	Over 30

16. Oppfatter du at din tidsbruk stort sett gjenspeiler det du ser på som de viktigste oppgavene for Juss-Buss som organisasjon?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ja	Nei

17. Hva burde Juss-Buss

- a. Bruke mer tid på _____
- b. Bruke mindre tid på _____
- c. Ikke bruke tid på _____

18. Oppfatter du at din tidsbruk stort sett gjenspeiler det du ønsker å jobbe med i Juss-Buss?

☐

Ja

☐

Nei

19. Hva ønsker du å

- a. Bruke mer tid på _____
- b. Bruke mindre tid på _____
- c. Ikke bruke tid på _____

20. Alt i alt, synes du Juss-Buss er en velfungerende organisasjon?

☐

Ja

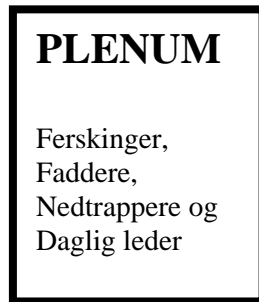
☐

Nei

Hvis nei, hvorfor ikke

Takk for at du tok deg tid!! 😊

2. Organisasjonskart Juss-Buss



Prosjektleder: Kristian Andenæs

